VISIT…

оставляли сомнения в намерениях догонявших. «Ну что ж, - улыбнулся прохожий, - посмотрим кто кого». Тяжелая рука легла на плечо: «Стойте, гражданин! Быстро снимайте бачата, баретки».

Резкое движение назад, подсечка – и самый высокий из троих стал падать в канаву. Падая, он задел второго, который потерял равновесие и покачнулся, а через несколько секунд последовал за товарищем. Третий бросился бежать, но через несколько секунд прохожий догнал его, заплел ноги, и тот ткнулся носом в гаревую дорожку. Через полчаса все трое гуськом входили в ближайшее отделение милиции. Прохожим оказался чемпион Союза по дзюдо Ощепков.

Что помогло спортсмену победить трех бандитов? «Знание приемов», – говорят непосвященные. Нет, можно выучить по книжке сотни приемов и не уметь применить ни одного из них. Необходимо на тренировках отшлифовать каждое движение до автоматизма, выработать у себя требуемые способности, понимать смысл каждого движения и уметь применить определенный прием в нужный момент.

Еще И.М. Сеченов указывал на важность научной разработки и развития психомоторики человека, составляющих единство его психической и физической сферы. Кстати, именно Сеченов ввел в обиход понятие психомоторики. Известна структура группы психомоторных способностей. Она включает статическую координацию, моторную активность (скорость реакции и движений), динамическую координацию, соразмерность движений, помогающую ориентироваться в пространстве, темп и направление движения, одновременные движения конечностями и туловищем, головой, мышечный тонус, силу, энергию движений.

Основными характеристиками рабочих движений считаются ритм, темп, скорость, направление, амплитуда, объем, сила, равномерность движений, пластичность и ловкость. Решающую роль в проявлении общей двигательной активности играет кинестезический анализатор, обеспечивающий усвоение знаний и двигательных навыков в учебной, трудовой и спортивной деятельности. Специфика усвоения этих навыков главным образом зависит от личностных особенностей нейродинамики, уровня развития двигательных качеств и волевой сферы человека.

Не случайно в структуру психомоторных способностей входят и некоторые психические качества и функции, некоторые черты характера, такие, как: трудолюбие, смелость, настойчивость, воля в достижении цели, терпение. Но высокие результаты в труде достигаются не только мысля-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 101 12.01.00, 13:20

щими, но и чувствующими индивидами - теми, кто обладает высокой сенсорно-перцептивной культурой.

Работа зрительного, слухового, кинестезического и других анализаторов тонко отражает регуляцию действий в пространстве и времени. Таким образом, развитие психомоторных способностей руководителя любой специальности обогащает личность, делает более совершенной и плодотворной его деятельность. Но для руководителя необходимо уметь анализировать технику выполнения движения, уметь показать его тончайшие нюансы, научить каждого труженика оптимально выполнять движения с учетом его возрастных и индивидуальных особенностей, учитывать при работе с людьми особенности их нервной системы. Психомоторика облегчает процесс овладения рабочими профессиями токаря, слесаря-инструментальщика, автослесаря, электромонтажника, швеи-мотористки, секретаря-машинистки и многими другими.

Конечно, для этого необходим и учет их индивидуальных особенностей, включающих тип высшей нервной деятельности, быстроту реакции, рост, вес, длину конечностей и др. Проблема индивидуального подхода к труженикам одна из старых, но не теряющая своей актуальности, особенно при организации воспитания и обучения. Формируя профессиональное мастерство подчиненных, необходимо учитывать мотивацию каждого труженика. Принудительное обучение без потребности в нем малоэффективно. Цель профессионального совершенствования должна быть главным побуждающим фактором всех действий обучаемого. Для этого рабочий должен понимать смысл трудового действия, хорошо знать, что он делает, чтобы работа удовлетворяла его личные потребности и была нужна коллективу его товарищей.

Овладение трудовым навыком

Венцом всех способностей является здравый смысл. Мало делать хорошие вещи, их надо делать в свое время и в подходящем месте. Талант знает, что делать, такт должен подсказать, когда делать и как делать.
У. Мэтьюз, американский книгоиздатель

Непосредственное овладение трудовым навыком начинается с формирования знаний о сущности выполняемой работы и путях ее завер-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 102 12.01.00, 13:20

шения. С этой целью организуются объяснение и показ действий, которые необходимы для выполнения задания. Основное внимание обращается на главные трудности, мешающие успешному осуществлению работы. Формируется представление об изучаемом действии. В такой работе участвуют логический, зрительный и кинестезический образы предстоящих действий. Логический образ развивается с помощью объяснения предстоящих действий. Зрительный образ создается путем показа движения товарищем или руководителем. Он дополняется демонстрацией таблиц, рисунков, плакатов, кинограмм, выполнением элементов и операций в целом. Кинестезический образ формируется путем выполнения специальных подготовительных действий или путем переноса ранее полученных трудовых навыков.

Только после создания ясного представления о предстоящей работе и ее цели можно приступить к практическим действиям, которые вначале выполняются замедленно, с нестабильным результатом. На этом этапе обучения целесообразно требовать от обучаемых проговаривать вслух то, что они должны делать. Такой прием помогает запомнить последовательность операций исполнения и контроля. Для успеха обучения не следует делать больших перерывов между попытками, на которых изучается материал, и по возможности исключать отвлекающие факторы, мешающие контролировать последовательность и качество исполнения элементов, еще не освоенных прочно. Таким образом формируется двигательное умение, характеризующееся сознательным контролем действия, сначала медленным выполнением, нестабильностью результатов.

В начале обучения имеет место высокая эффективность действия. Складывается впечатление, что навыки и прочные умения сформируются после нескольких попыток. Но быстро наступает разочарование. Появляются задержки в увеличении продуктивности. А в дальнейшем – неравномерные периоды временного ухудшения действия. И только после длительной тренировки, после многократных упражнений двигательное умение начинает постепенно совершенствоваться. Хотя и в дальнейшем этот процесс идет неравномерно. И в дальнейшем мы сталкиваемся с подъемами и спадами эффективности.

Менеджеру нелишне знать некоторые закономерности формирования навыков и умений. В частности, тот факт, что сенсомоторные навыки при перерывах менее устойчивы, например, чем навыки плавания или езды на велосипеде. Наименее устойчивы более молодые и более сложные по своей психологической структуре навыки. Основными при-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 103 12.01.00, 13:20

чинами затухания навыков являются перерывы, утомление, эмоциональное возбуждение, вынужденное ускорение темпа работы, напряженность. Инженер не может забывать, что разучиваемые действия автоматизируются только тогда, когда при их выполнении внимание направлено на их цель, достижение которой они и обеспечивают. Формирующиеся навыки взаимодействуют с уже имеющимися. Этот процесс взаимодействия навыков называется переносом. Перенос облегчает или затрудняет формирование нового действия.

Несколько последовательных положительных переносов формируют гибкий навык. По мере совершенствования навыков цель автоматизированных действий необходимо постепенно удалять от них. Так, сначала формируется навык, скажем, сложения двухзначных чисел. Затем ставится цель сформировать умение складывать трех- и четырехзначные числа. Затем формируются навыки умножения и деления. Затем - навыки возведения в квадрат и куб и т.п. Таким образом формируются все более и более сложные комплексы навыков, совершенствуются сложные умения. В процессе последующей работы, с каждым новым повторением любой элемент и трудовое действие в целом уточняются и запоминаются все более прочно. Теперь словесное проговаривание действия становится ненужным. Обучаемый сам концентрирует внимание только на тех элементах работы, которые требуют контроля.

Увеличивается быстрота работы, улучшается качество ее выполнения. Повышается устойчивость к отвлекающим факторам. Основная структура действия не нарушается даже при длительных перерывах. Умение превращается в стабильный навык.

Учет индивидуальных особенностей подчиненных

К каждому подбираешь отмычку.
В том искусство управления людьми.
Б. Грасиан, испанский мыслитель

В период формирования трудовых навыков руководитель, обладающий знаниями в области психомоторики, учитывает индивидуальные особенности подчиненных, учит каждого из них выполнять задание с наименьшей затратой физических сил, легко и красиво. Быстрота и качество формирования новых умений, обучаемость подчиненных зависят от

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 104 12.01.00, 13:20

двигательной эрудиции, от богатства двигательного опыта. Больших успехов добивается тот, у кого этот опыт богаче. Таким рабочим можно предлагать сразу выполнять задание в целом. А менее подготовленные подчиненные выполняют новую работу по частям, переходя от одного ее элемента к другому.

При этом целесообразно объединять обучаемых в группы, создаваемые из тех, кто не может выполнить сходные элементы. Одновременно учитывать особенности телосложения, развитие их двигательных качеств, стараться каждому подобрать индивидуальную технику, отличающуюся от эталонной, но соответствующую специфическим особенностям данного исполнителя.

Не только выполнение движения, но и восприятие обучающих действий разными ***тружениками*** происходит неодинаково. Это особенно сказывается при подготовке будущих летчиков, слесарей-инструментальщиков, конторских служащих. Одни лучше овладевают трудовыми и спортивными навыками после яркого, образного, детального объяснения, другие – после показа старшего, третьи – после показа товарища или просмотра наглядных пособий, четвертые – только после практического действия. Но для большинства лучше объединить несколько способов знакомства с трудовым навыком. У разных исполнителей отмечается неодинаковая склонность к ритму, темпу, скорости производственных операций, к работе правой или левой рукой и т.п.

Успех зависит и от свойств внимания обучаемых. Подчиненный способен одновременно учесть одно-два, в редких случаях три замечания. Отсюда недопустимо часто встречающееся стремление исправить сразу все ошибки обучаемого. Поэтому, когда исполнитель не в состоянии учесть все замечания старшего, операция изучается по частям или в замедленном темпе, и недостатки устраняются постепенно. Чтобы сузить круг внимания обучаемых, руководитель приучает их во время работы отвлекаться от всего постороннего. Очень полезно отшлифовать операцию, с которой начинается работа, и в дальнейшем настраиваться именно на это начало, так как убежденность в успехе в этот момент укрепляет уверенность в успешном выполнении всей работы.

Внимательное наблюдение за каждым в течение всего обучения и последующей работы отличает квалифицированного руководителя. Он держит в поле зрения всех, кем руководит, и готов прийти на помощь тому, кто испытывает трудности, кто нуждается в этом. Эффективность трудового процесса во многом зависит от силы, скорости, уравновешенности протекания нервных процессов индивида. Поскольку эти процессы менее знакомы практикам, мы считаем необходимым остановиться на них

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 105 12.01.00, 13:20

более подробно. В процессе работы следует искать не пути изменения нервной системы подчиненного. Слишком медленно протекает этот процесс, а кроме того, он еще недостаточно изучен. Задача старшего в другом.

Она заключается в необходимости найти наилучшие методы воздействия, учитывая при этом индивидуальную неповторимость каждого, особенности его нервной системы и двигательной конституции. Например, под влиянием ожидаемой угрозы наказания у лиц со слабой нервной системой статистически значимо замедляется время реакции, они начинают работать значительно медленнее. Испытуемые с сильной нервной системой, наоборот, убыстряют темп своих движений и скорость реагирования. Длительность и качество работы во многом зависят от силы и слабости нервной системы работника.

Сильная нервная система характеризуется большей выносливостью, т.е. длительной работой без заметного утомления, без снижения эффекта. Правда, многократно проведенные эксперименты, в которых выявлялась возможность добиться значительных успехов в труде подростков с сильной и слабой нервной системой, показали, что в группах «успешных» оказывалось примерно одинаковое число лиц с сильной и со слабой нервной системой. А вот в группах «неуспешных» испытуемых со слабым типом нервной системы оказалось в шесть раз больше. Значит, хорошо трудиться можно независимо от силы или слабости нервной системы. Слабая нервная система не мешает достижению высокой производительности труда. Но от представителей этой группы требуются большие волевые усилия для овладения профессией и успешного выполнения своих обязанностей.

В спокойной обстановке лица со слабой нервной системой проделывают гораздо больше контрольных и профилактических действий, чем их более «сильные» товарищи. У них более ярко выражено состояние тревожности. В более сложной обстановке (когда, например, не заводится автомашина на глазах у товарищей, хотя только что работала нормально) у слабых отмечается значительное уменьшение ориентировочных и исполнительных действий. У сильных количество ориентировочных актов несколько увеличивается, а количество контрольных и профилактических действий уменьшается, но не в такой степени, как у слабых.

Таким образом, при неполадках тактика поведения у сильных и слабых работников неодинакова. У первых – тактика быстрая и раскованная, у вторых – медленная, но более верная. Сильные действуют быстро, несмотря на неясный диагноз, а слабые – намного медленнее, но зато вернее уточняют диагноз. Но только в том случае, если их не ограничивают во времени. (Здесь и далее мы говорим только о крайних выраже-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 106 12.01.00, 13:20

ниях того или иного качества, но, конечно, есть целый ряд промежуточных ступеней, где те или иные отклонения выражены намного слабее.) При выполнении различных видов практических работ сильные охотно работают в коллективе, слабые предпочитают индивидуальные формы труда. Сильные с большим удовлетворением выполняют новую, незнакомую работу. Слабые предпочитают делать то, что хорошо знают, к чему привыкли. Любят однообразную работу с неменяющимся ритмом, например сборку на конвейере. У живых, подвижных, импульсивных личностей преобладает положительная мотивация (импульсивность – особенность поведения, заключающаяся в склонности действовать по первому побуждению, под влиянием внешних обстоятельств или эмоций, непосредственная реакция на внешний раздражитель, действие без предварительного обдумывания). Они уверены в своих силах, не боятся рисковать, общительны, любят работать в больших группах. При неудачах не расстраиваются, а снова принимаются за неудавшуюся или новую, нередко более трудную работу. Они не любят заранее планировать, а контроль за результатами осуществляют в ходе действий. Услышав вопрос, сразу начинают отвечать. Охотно выполняют одну и ту же работу только в том случае, если каждый раз в трудовой процесс включается что-то новое. Процессы возбуждения у них в большинстве случаев преобладают над тормозными. Чаще всего у них сильная нервная система, высокий уровень притязаний (уровень успехов, на которые претендует личность).

Притязания труженика

Только осуществляя свои лучшие мечты,
человечество продвигается вперед.
К.А. Тимирязев

Поддержка высоких притязаний – основное направление формирования мотивов трудового поведения. Вести эту работу следует осторожно. Необходимо, чтобы уровень достижений соответствовал притязаниям. При таком условии проявляется высокая трудовая активность трудящихся. Для стимуляции импульсивных личностей особенно хороши игра и соревнования. У медлительных и импульсивных чаще встречается отрицательная мотивация. Они нерешительны, неуверенны в себе, с трудом принимают самостоятельные решения. При любой неудаче резко снижают уровень притязаний.

Неблагополучие в работе, в отношениях с руководителями приводят их к сильным переживаниям. Такие исполнители долго готовятся к не-

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 107 12.01.00, 13:20

знакомой работе, любят тщательно планировать свои действия. Они склонны переносить старые способы выполнения задания в новые условия. Их разговор носит стереотипный характер. Заданный вопрос они сначала медленно повторят, причем нередко не сам вопрос, а только его часть. Затем замолкают и только после паузы начинают отвечать. Затрудняются, если разные задания требуют разных способов выполнения. Предпочитают работать в одиночку. Процессы торможения у них в большинстве случаев преобладают над возбудительными. Неуспех в работе служит для них субъективной причиной задержки дальнейшего совершенствования. И, наоборот, достигнутый успех мотивирует дальнейшие усилия в данной деятельности. Поэтому неимпульсивные личности во время работы нуждаются в частом подбадривании. Отрицательные оценки затрудняют их деятельность, а поощрение, применяемое не только в конце, но и в ходе работы, стимулирует трудовую деятельность, помогает добиться успеха. Вот почему требуется особенно чутко подходить к заторможенным рабочим и служащим, не добивающимся успехов в труде.

Учет индивидуальных особенностей работающих желателен и при освещении рабочего места. При неуравновешенности и слабости нервной системы яркий свет может оказаться сильной помехой в работе. Людей со слабой нервной системой известный психолог Б.М. Теплов сравнивал с чувствительной фотопленкой. Эти люди нуждаются в нормальном освещении без отклонений в ту или иную сторону.

Немалую роль в успешности производственной деятельности играет ее темп. Принудительное повышение темпа работы делает ее неприятной, нелюбимой. Целесообразно помогать подчиненным подбирать индивидуальный темп, соответствующий их возможностям и подготовленности. Работа при таком темпе становится более качественной и производительной и вызывает меньшую усталость. Если есть возможность, следует формировать бригады рабочих, сотрудников учреждений с примерно одинаково наработанным темпом.

Динамическими характеристиками психических процессов являются экстраверсия и интроверсия. Экстраверт ориентирован на окружающий мир. Естественно, для него более благоприятна работа в группе. А интроверт предпочитает индивидуальную работу. От того, где и с кем работает человек, зависят не только успехи в работе, но и его настроение, самочувствие, активность. Следовательно, индивидуальный подход требует соблюдения максимального сочетания коллективных и индивидуальных форм работы.

Для интроверта важно организовать рабочее место так, чтобы все, что необходимо для деятельности, было под рукой (так, как это рекомендует

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 108 12.01.00, 13:20

НОТ). А вот для экстраверта, хотя мы часто об этом забываем, нет необходимости в скрупулезной организованности и порядке на рабочем месте. Интерес к окружающему, потребность в новых впечатлениях, повышенная двигательная активность не позволяют ему усидчиво, не отвлекаясь, трудиться. Не надо возмущаться, если он отойдет от рабочего места, подойдет к товарищу, положит инструмент не на то место. Если психологический климат в коллективе нормальный, руководитель пользуется заслуженным авторитетом, все будет выполнено качественно и в срок.

Формирование двигательных качеств

Сложное сделать простым, простое сделать привычным, привычное сделать приятным.
К.С. Станиславский

При обучении подопечных трудовым навыкам ряда профессий необходимы сила и выносливость. Тем, у кого эти качества развиты слабо, необходимо рекомендовать упражнения с гантелями, гирями, упражнения в сопротивлении, в подтягивании, в сгибании и разгибании рук в упоре лежа. Упражнения необходимо выполнять в определенной последовательности: от периферии к центру тела и снизу вверх. Наибольший прирост силы достигается при упражнениях с массой в 80–90% от максимальной для данного упражняющегося. После каждого упражнения на силу необходимо выполнять движения на растягивание или на расслабление. Постепенное увеличение отягощения и быстроты перемещения тяжести повышает уровень развития силы. Увеличение же числа повторений развивает силовую выносливость. Выносливость развивается только в тех случаях, когда упражняющиеся утомляются на занятии.

Основной путь формирования ловкости и координации движений – обучение незнакомым разнообразным двигательным действиям. Систематическое выполнение новых, неизвестных ранее движений делает занимающихся более ловкими и координированными. Эти упражнения не следует шлифовать, отрабатывать до автоматизма, чтобы научиться быстро изменять, перестраивать двигательную деятельность, хорошо выполнять упражнения, требующие быстрой реакции на изменяющуюся обстановку (спортивные единоборства, подвижные и спортивные игры, слалом). Рекомендуется изменять условия выполнения упражнений (предлагать единоборства с разными соперниками, ограничивать размеры игровой площадки, применять различные спортивные снаряды, варьировать ис-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 109 12.01.00, 13:20

ходные положения и др.). Каждый новый усвоенный двигательный навык повышает уровень ловкости.

Работая над быстротой, надо помнить, что многократное выполнение одного и того же упражнения с максимальной скоростью приводит к образованию двигательного динамического стереотипа, когда время перестает улучшаться. Чтобы этого не случилось, упражнения для выработки быстроты часто меняют, используют прыжки без отягощения и с отягощением, выполняют упражнения с набивными мячами. С этой целью занимаются спринтерским бегом, метанием облегченных снарядов, подвижными и спортивными играми, выполнением в максимально быстром темпе акробатических упражнений.

Кроме этого, для развития быстроты проводят упражнения в облегченных условиях (уменьшение длины дистанции, бег по наклонной дорожке) и затрудненных условиях (бег в гору, по песку, по глубокому снегу). Упражнения с максимальной скоростью быстро утомляют. Поэтому их следует применять часто, но в небольшом объеме, с интервалами, обеспечивающими отдых.

Большую помощь в обучении двигательным действиям может оказать идеомоторная тренировка – мысленное воспроизведение выполняемых движений, особенно сложных по координации. Рассмотрим на примере, что такое идеомоторная тренировка. «На зимних Олимпийских играх в Инсбруке, – рассказывала известная конькобежка Л. Скобликова, – перед забегом на 500 метров, трудной для меня дистанции, голову сверлила мысль: надо увидеть чемпиона на эту дистанцию Женю Гришина, посоветоваться с ним. Наконец, я нашла его». «Совет у меня один, – сказал он. – Перед стартом представь несколько раз, как проходишь первую прямую, входишь в поворот, выходишь из него. Так несколько раз в деталях представь себе бег по всей дистанции».

Совет Е. Гришина помог Скобликовой победить на дистанции, где она не считалась фаворитом. Помогла идеомоторная тренировка, многократное проговаривание предстоящих действий, тренировка в уме. Когда человек думает о движении, он его невольно воспроизводит. Исследованиями установлено, что к мышцам, участвующим в воображаемой работе, усиленно приливает кровь. Идеомоторная тренировка не только способствует формированию сложного двигательного навыка, но даже ведет к приросту двигательных качеств (быстроты, силы, выносливости, ловкости), правда, в незначительной степени. Практический эффект идеомоторной тренировки почти неощутим при попытках использовать ее для развития силы и выносливости. Но она очень эффективна при форми-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 110 12.01.00, 13:20

ровании навыка, требующего сложной координации движений. Не случайно она прочно вошла в тренировку гимнастов, слаломистов, прыгунов в воду. Она наиболее эффективна на ранних ступенях овладения навыком и в том случае, если непродолжительна (не более 5 минут).

Вообще не следует забывать, что от степени развития двигательных качеств, органов чувств во многом зависит успешность работы в той или иной профессии. Так, для сборщика мелких деталей (например, при сборке часов) необходима высокая подвижность нервных процессов, острое зрение, тонкое осязание. А, скажем, чрезмерное развитие силы и выносливости затрудняет выполнение движений, требующих тонкой координации. Острота зрения необходима для рабочих электромеханической промышленности, для слесарей и токарей. Для монтажника-высотника, штукатура, каменщика, машиниста башенного крана, бульдозериста, электромонтера, автослесаря необходимы ловкость и сила. Для токаря, фрезеровщика, прядильщицы, ткачихи, буровика-нефтяника, сталевара, вальцовщика, штамповщика необходимы выносливость и ловкость. Для кузнеца и тракториста - согласованность и быстрота движений, выносливость.

О том, как важна соответствующая двигательная подготовка к определенной профессии, хорошо говорит пример из авиации. Сравнительно недавно в программу подготовки летчиков был включен бокс. Сейчас его исключили из учебного процесса. Управление современным реактивным самолетом несовместимо с формируемыми боксом резкими движениями рук и ног.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 111 12.01.00, 13:20

Станкин М.И.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ ПОЗВОЛЯЕТ МЕНЕДЖЕРУ ДОСТОЙНО ВЫГЛЯДЕТЬ В РАДОСТИ И БЕДЕ

Одна из самых тяжелых болезней – болезнь Паркинсона. Неподвижное лицо-маска не позволяет контактировать с человеком. Он говорит правильные, верные слова, но не может нормально общаться с собеседником, его не понимают. Человек без эмоций – неполноценная личность. Тем более ярким, эмоционально выразительным должен быть руководитель.

***

Я чту человека, способного улыбаться в беде, черпать силы в горе и находить источник мужества в размышлении.
Т. Пейн, американский политик

В книге «Последняя тайна Африки» А. Грин рассказывает, как к французскому посланнику явился плачущий туземец с просьбой о помощи: упал баобаб, а по преданию, племя будет жить до тех пор, пока это дерево будет стоять. Прибыв на место происшествия, француз с изумлением увидел величественное дерево, вокруг которого сидели плача мужчины и женщины.

– В чем дело, – удивился он, – ведь дерево стоит?

– Нет, шаман сказал, что баобаб упал.

Недешево обошелся французу договор с шаманом. Получив, что хотел, тот "поставил" дерево на место. Плач людей сменился радостным смехом. Конфликт оказался исчерпанным. Так колдуны, шаманы, провокаторы всех мастей, воздействуя на эмоции простых людей, решали свои задачи, начиная от мелких, личных, например желания разбогатеть, и кончая политическими, например ставя во главе общества угодную кандидатуру. Так, используя эмоции, можно вдохновить коллектив на напряженную работу или показать ошибочность пути, на который его толкают нечестные люди.

Что же такое эмоции?

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 112 12.01.00, 13:20

Эмоции и чувства – это отражение реальной жизни в форме переживаний. Чувство относительно устойчиво и постоянно. Оно переживается и обнаруживается в конкретных эмоциях. Любовь, гордость, страдание – чувства. А огорчение за любимого человека, обида после неудачи, волнение, когда близкий человек не вернулся вовремя домой, – эмоции.

Эмоции классифицируются на стенические (положительные), астенические (отрицательные) и неопределенные (стыд, страх, гнев). По другой классификации эмоции делятся на интеллектуальные (интерес, любопытство, любознательность), моральные (симпатия, антипатия, уважение, презрение) и эстетические (красивое и безобразное, трагическое и комическое).

Простейшие эмоции бывают и у животных, а чувства – только у человека. Формулу информационной концепции эмоций вывел П.В. Симонов:

$$Э = П \times (И_н - И_с),$$

где Э – эмоция, П – потребность, $И_н$ – информация необходимая, $И_с$ – информация существующая или имеющаяся.

Психологические исследования последних лет показали, что главный фактор, способствующий эффективности любого вида труда, воспитания и обучения – положительные эмоциональные переживания. Именно положительные, хотя практика показывает, что наиболее привычное и как бы традиционное педагогическое воздействие, направленное на повышение эффективности и качества работы, на коррекцию поведения подчиненных в лучшую сторону, заключается в наказании. Руководители при этом забывают, что осуждение подчиненного вызывает отрицательные эмоции, а они в свою очередь порождают энергию сдерживания, не способствующую познавательной и творческой деятельности; причем этот эффект наблюдается не у одного труженика, получившего отрицательную оценку старшего, а у значительной части членов коллектива, боящихся попасть в такое же положение.

В исследовании психологи решили выяснить, что в большей степени влияет на производительность труда: квалификация руководителя, его затраты времени и сил, отношение тружеников к работе, наличие необходимого для трудового процесса инвентаря и оборудования или другие факторы. Оказалось, что важно все. Но больше всего сказывается на эффективности работы положительный настрой рабочего коллектива. Если большинство тружеников переживают за успехи и неудачи товарищей, за эффективность работы родного предприятия, за ними невольно тянутся остальные. И чем слабее производственник, тем больше его успехи в

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 113 12.01.00, 13:20

труде зависят от трудового коллектива, от социально-психологического климата в нем. Результаты исследования показали: энтузиазм, оптимизм, увлечение трудом передаются не непосредственно от начальника, а через трудовой коллектив.

Если удается увлечь бригаду, цех трудовым заданием, меняется отношение к нему каждого рабочего и инженера. Поистине, как считал Г. Лессинг, "радоваться в одиночку грустно". Трудно работать в коллективе, где нет активного радостного отношения к процессу труда со стороны товарищей. Это обстоятельство осложняет работу управляющего: пробудить положительные эмоции одного рабочего нетрудно, коллектива бригады или цеха – много сложнее, но тем почетнее задача. Как же ее решать?

Лучшие руководители понимают, что переживание эмоционального подъема существенно зависит от субъективных факторов, связанных с личностью начальника: его отношения к очередному заданию, уверенности в себе, доброжелательности, приветливости; поэтому они прежде всего предъявляют высокие требования к себе. Положительные эмоции на работе и во взаимоотношениях с подчиненными – это в первую очередь результат педагогического оптимизма; ведь, чтобы труженики верили в хорошее будущее, в необходимость качественного выполнения очередного задания, чтобы с удовольствием работали, руководитель сам должен верить в это, а также в каждого подчиненного, в его возможности и способности. Нельзя работать с энтузиазмом, создавать добрую атмосферу на предприятии без веры в то, что твой труд не пропадет даром, что он нужен людям.

Любое социально значимое действие предполагает ожидание определенной реакции окружающих, прежде всего авторитетных старших. В психологии это явление получило название экспектации. Подчиненные непроизвольно, часто сами не зная этого, внимают и приспосабливаются к экспектациям руководителя, стремятся оправдать его ожидания. Если начальник считает исполнителя способным, искренне верит в его возможности работать лучше, добиться больших успехов в труде, это для него мощный "допинг", нередко помогающий даже оставить позади более подготовленных товарищей, стать одним из лучших в коллективе.

Приняв какой-то вариант поведения, к примеру серьезное отношение к работе, и закрепив его в последующей практике, рабочий старается постоянно следовать ему. Из сказанного вытекает важная психологическая рекомендация: управляющему нужно давать как можно чаще положительные, притом мотивированные оценки трудовой деятельности, общественной работе своих подчиненных. Дело спорится, когда работа интересна. В обиходе, в жизни мы считаем, что плохая работа – резуль-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 114 12.01.00, 13:20

тат отсутствия интереса к ней. Но это заблуждение. Скука, отсутствие интереса – следствие плохой работы и нежелания старательно, аккуратно выполнять свои обязанности. Надо помнить, что достигнутый успех порождает интерес, тягу к работе, мотивирует положительное отношение к производственному процессу. Помня это, руководитель обязан особенно внимательно, заботливо, душевно подходить к тем подчиненным, которые не добиваются успехов в труде, в каком-то конкретном деле.

Это особенно важно потому, что отрицательные эмоции, как установлено в последние годы, являются причиной не только плохого труда, но и одной из причин многих заболеваний, в первую очередь астмы, артритов, крапивницы, простуды и даже туберкулеза.

Положительное эмоциональное подкрепление, исходящее от начальника, окажет активное влияние на формирование психических образований тружеников, на формирование их активности, деловых интересов и потребностей. Исследователи установили, что работа из-под палки, стимулируемая страхом быть наказанным материально, не может быть творческой, не приносит морального удовлетворения. Знаменитое суворовское изречение "тяжело в ученье – легко в бою" к производственному процессу не подходит. Практика показывает: хроническое невыполнение производственного плана – результат массированных отрицательных эмоциональных воздействий; последние порождают не только отвращение к работе, но нередко и жестокость, агрессивность по отношению к руководителям.

Положительные эмоции играют большую роль и в выработке привычек поведения. Только переживание разнообразных жизненных и моральных ситуаций, проигрывание различных социальных ролей формируют мировоззрение, переводят знания в убеждения, которые, как компас, направляют поступки, ориентируя поведение личности. Эту работу можно организовать, в частности, делегируя полномочия руководителя поочередно каждому члену коллектива, регулярно обновляя актив, показывая изолированных членов коллектива товарищам с неожиданной для них стороны. Так, хорошему рассказчику следует поручить и помочь подготовить и провести интересную беседу, хорошему художнику – оформить комнату отдыха, рабочему с "золотыми руками" – подогнать товарищам крепления перед лыжной вылазкой, хорошо вяжущей или шьющей девушке – помочь подругам овладеть этим искусством.

Труженик, воодушевленный чувствами и интересом, начинает работать не по обязанности, а добровольно. Из-за бескорыстного стремления к труду деятельность его мышления и воли становится потребностью. А с достижением успеха эта потребность делается сильнее и активнее. Один

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 115 12.01.00, 13:20

из способов создания положительных эмоций на производстве – удивление созданным собственными руками, произведением товарищей, умением разобраться в сложном чертеже. Радость от достигнутого стимулирует интеллектуальные силы работников.

Эмоции и чувства

...Красный цвет – сигнал, в самых различных обществах людей означающий опасность или необходимость остановки.
К Саган, американский ученый

Эмоции помогают ориентироваться в окружающей действительности, оценивать близлежащие предметы или явления с точки зрения полезности или вредности. Но, главное, они помогают регуляции поведения, позволяют в считанные секунды мобилизовать все возможности и силы организма, совершить невозможное.

Самолет полярной авиации прилетел в далекое стойбище. Бортмеханик побежал греться, а летчик присел у шасси – что-то случилось с лыжей. Кто-то дышит ему в шею. "Не дури, Петро, отстань! – Дыхание сильнее. – Отстань, я тебе говорю!" Кто-то наваливается на присевшего летчика. Тот оборачивается и видит... белого медведя. Пилот страшно закричал и вскочил на крыло самолета. Выбежали люди. Медведь испугался и убежал. Летчик, съежившись, сидит на крыле. А до него от утрамбованного снежного наста – около двух метров.

Примерно то же произошло с ветеринарным врачом А.А. Рубенковым. Он решил скрестить индийского зебу с коровой. Но зебу ниже коровы, и врач стал рыть углубление для коровы. Неожиданно зебу порвал канат и бросился на Рубенкова. Врач в испуге перепрыгнул через двухметровое проволочное заграждение, окружавшее загон для спаривания.

Но раздражитель пробуждает эмоции только тогда, когда он связан с потребностями человека. В противном случае самый острый слух и наблюдательный глаз могут не уловить сигнал, не вызвать эмоционального возбуждения, оставить человека равнодушным. А если сигнал значим для него, он может вызвать самые бурные чувства, вплоть до ужаса или восторга.

Эмоции связаны с органами чувств. Это полезно помнить и учитывать в работе. Горячие цеха полезно окрашивать «холодными» красками – синей, сине-зеленой или «прохладными» – зеленой, зелено-желтой. В холод-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 116 12.01.00, 13:20

ных помещениях предпочтительнее «теплые» цвета – красный, оранжевый. В медицинском кабинете или в раздевалках спортивных залов, где люди обнажаются, целесообразно выкрасить стены в "теплый" оранжевый цвет.

"Сухой" оранжевый цвет очень хорош в подвалах, а "влажный" синий – в помещениях, расположенных в жарком южном климате, особенно в пустыне.

Если в кабинете тесно, целесообразна желтая мебель и желтые обои. А потолок лучше покрасить голубым. Он покажется более высоким. То же ощущение, когда железные перекрытия покрашены белой или желтой краской. Они как бы парят в воздухе.

Красный цвет делает огромный цех значительно меньше, уютнее. Он же облегчает мускульную работу, производительный труд. Красная посуда возбуждает, улучшает аппетит. Стулья с черной или фиолетовой обивкой кажутся жестче. Ящик, окрашенный белой краской, кажется значительно легче, чем такой же, но черного цвета.

Там, где приходится сосредоточенно думать, размышлять - в читальном зале, кабинете генерального директора, - целесообразно сочетание желтых и фиолетово-синих красок. Оранжевый и зеленовато-синий цвет создают жизнерадостную атмосферу, а желтый и желто-зеленый в сочетании с оранжевым хорошо снимают умственное утомление.

Эмоции – мощный рычаг, помогающий приоткрыть завесу над непонятным, расширить кругозор, приобрести новые навыки, умения, знания. И важно, что удовлетворение интереса не ведет к его угасанию, а, наоборот, оставляет глубокое напряжение, вызывает сосредоточенное продолжительное внимание.

В то же время не следует забывать, что эмоции, как установлено в последнее время, являются причиной целого ряда заболеваний. В том числе таких тяжелых как туберкулез, астма, артриты и даже простуды.

Приемы эмоционального воздействия

Проповедь самых великих идеалов не служит ничему, если не видит положительного пути к их достижению.
Анри Барбюс

Существует ряд приемов, позволяющих воздействовать на чувства трудящихся, пробуждать у них положительные эмоции, делающие ярче, интереснее процесс труда и всю жизнь. Для активизации интереса к труду надо, чтобы число нервных импульсов в единицу времени резко возросло.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 117 12.01.00, 13:20

А это происходит тогда, когда любой вид труда, скажем, изготовление детали, требует размышления, смекалки, преодоления трудностей. Другой прием – столкновение исполнителей с фактами, требующими теоретического объяснения. Если, например, взять нервно-мышечный препарат лягушки (икроножную мышцу и нерв, который ее иннервирует) и икроножную мышцу без нерва и подключить к обоим препаратам батарейки от карманного фонарика, то через некоторое время мышца, получавшая раздражение через нерв, перестает сокращаться, а мышца, получавшая раздражение непосредственно от батарейки, сокращается несколько суток. Отсюда, подумав, можно сделать вывод: мышца может работать долго. Она практически почти неутомима. Утомляются проводящие пути – нервы. Точнее, синапсы и нервные узлы, сочленения нервов.

Интерес пробуждается при столкновении тружеников с явлениями, причина которых неизвестна, ее надо найти. При объяснении, как надо выполнять срочное производственное задание, для одной из бригад начальник цеха разделил это задание на операции и каждую операцию-этап проверял, сообщая рабочим о результатах труда на данном конкретном этапе. Вторая же бригада, как более подготовленная, оценки по ходу работы не получала и… выполнила задание значительно хуже. Значит, можно сделать вывод, целесообразно отмечать успехи тружеников последовательно, на каждом этапе, стимулировать работу подчиненных, не ожидая, когда они ее закончат.

Любознательность стимулируется, когда теоретические знания используются для выполнения практических заданий. Изменяя режим поливки, освещения растений, добавляя в воду 5%-й раствор алкоголя, можно убедить участников эксперимента в необходимости определенного количества воды, продления светового дня (за счет искусственного освещения), во вреде систематического употребления алкоголя для растений и живых организмов.

Эмоции могут быть следствием ознакомления тружеников с фактами, противоречащими сложившимся понятиям. На вопрос: можно ли зажечь что-либо водой? – люди, как правило, отвечают отрицательно. И очень удивляются, что, например, смесь кристаллического йода с порошком алюминия зажигается несколькими каплями воды. Нередко подчиненные не знают, что потушить горящую нефть водой нельзя. Эмоциональный рассказ о горящей Волге под Сталинградом в годы Отечественной войны поможет закрепить эти знания, что имеет немалое практическое значение.

Еще один прием – "возбуждение умственного аппетита". В эксперименте были подготовлены задачи для двух групп испытуемых. В контрольной группе каждый получил одинаковые задачи, и кто-то решил все,

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 118 12.01.00, 13:20

кто-то несколько, а были и такие, кто не решил ни одной задачи; в экспериментальной же группе задачи подбирались индивидуально, каждому члену группы по его силам, чтобы он, приложив усилия, смог бы выполнить задание. Когда представители этой группы справились с заданием, им предложили задачи "очень трудные" с просьбой попробовать их решить. На самом деле новые задачи не отличались по сложности от предыдущих. Решив их, испытуемые добились "вынужденного успеха", он их вдохновил. После этого им предлагались действительно трудные задачи, от решения которых члены контрольной группы решительно отказались, и они их охотно решали, не боялись трудностей, и многие добились реального успеха.

Основные принципы психологии эмоций

У кого не уяснены принципы во всей их полноте и последовательности, у того не только в голове сумбур, но и в делах чепуха.
Н.Г. Чернышевский

Сразу же после рождения ребенок вступает в эмоциональные взаимоотношения с матерью, затем с близкими родственниками, со сверстниками, учителями, сослуживцами, руководителями. Эмоциональная коммуникация между начальником и подчиненным будет содействовать формированию положительного морально-психологического климата в коллективе или разрушать его. Положительный климат способствует высокой производительности труда, старательному отношению к работе. А создавая такой климат, очень важно приходить на работу с улыбкой на лице, показывая этим радость от встречи с подчиненными, от совместной работы с ними.

Также необходимо быть жизнерадостным, активным, доброжелательным по отношению к окружающим в течение всего рабочего дня. Ни при каких ситуациях не позволять себе кислого выражения лица, жалоб на трудности жизни, на личные неприятности, несчастья. Известный педагог справедливо говорил, что нет ничего на свете противнее несчастного человека. Несчастный человек убивает всю радость жизни, отравляет существование. Поэтому, если у тебя в жизни несчастье, сделай так, чтобы его никогда и никто не видел. Найди в себе силы думать о завтрашнем дне, а это лучший способ преодоления личных несчастий, которые всегда преувеличены.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 119 12.01.00, 13:20

Принцип эмоционального заражения

Руководитель никогда не может забывать, что его радостное или грустное настроение немедленно передается окружающим, прежде всего подчиненным. А ведь настроение создает положительный или отрицательный фон для протекания психической жизни индивида и, таким образом, непосредственно влияет на эффективность труда.

В эксперименте две группы испытуемых смотрели кинофильм, в котором герой подвергался унижениям, физическим воздействиям. Настроение испытуемых после просмотра фильма резко ухудшалось, особенно в первой группе, где зрители по ходу фильма получали несильные, но достаточно чувствительные удары электротоком. Читатель хорошо знает, что после просмотра кинокомедии, наоборот, зрители выходят из кинозала радостные, настроение у них бодрое, они невольно проникаются оптимизмом героев. Мы часто приписываем подчиненному свои собственные переживания. Не следует доверять собственной оценке подчиненного, когда у вас плохое или чересчур радостное настроение.

Принцип последействия дифференцированных раздражителей

Нет на свете излишества прекраснее,
чем излишество благодарности.
Ж Лабрюйер,
французский писатель-моралист

Жизненные наблюдения, повседневная практика показывают, что сплачивая людей в коллектив, необходимо какое-то время действовать авторитарно. Жесткие требования на этом этапе просто необходимы. Постепенно делегируя свои полномочия активу, следует переходить к демократическому стилю руководства, становиться не погонщиком, не надзирателем, а старшим товарищем, цель деятельности которого – создать благоприятные условия для работы и по возможности для жизни подчиненных. И вот тут-то регулярное поощрение играет ничем не заменимую роль.

В эксперименте приняли участие четыре группы испытуемых. Первую группу ежедневно поощряли, вторую – осуждали, третью – сначала поощряли и потом осуждали, а четвертую – сначала осуждали и потом поощряли. Когда эксперимент был окончен, хуже всех характеризовали начальника испытуемые третьей группы, теплее всех относились к нему члены четвертой группы. Эксперимент еще раз показывает, что, проявив вначале высокую требовательность и показав, что ты волевой человек, целесообразно в

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 120 12.01.00, 13:20

дальнейшем проявлять доброжелательность, уважение к подчиненным, чаще благодарить их и поощрять. «Поощрение после порицания подобно солнцу после дождя», — удачно подметил И. Гёте.

Принцип партнерства

Первое условие для сближения — искренность.
М. Пришвин

Подчиненным необходимо предоставлять возможно большую самостоятельность. Партнерство предусматривает необходимость советоваться с коллегами, внимательно выслушивать их мнение. Главные методы воспитания подчиненных у демократа-партнера – убеждение и пример. Эти методы не только позволяют умело воспитывать подчиненных, но и вырабатывают у них доверие и уважение к старшему.

Внешне партнерство выражается в пользовании руководителем тем же буфетом, столовой, душем, лифтом, “курилкой”, что и подчиненные. В разговоре на «вы». В привычке разговаривать с посетителем не сидя за столом, а придвинув к нему стул и заняв место рядом. В традиционном поздравлении сотрудника с днем рождения, с успехами в труде, с достижениями в разных сферах жизни его близких.

Принцип саморегулирования

Будь вежлив со всеми, общителен с многими, фамильярен с некоторыми.
Б. Франклин

Принцип саморегуляции позволяет контролировать свои эмоциональные состояния с помощью собственных усилий. Представление эмоции вызывает специфическую для этой эмоции мимику. С одной стороны, эмоции обладают мотивационной ценностью и мобилизуют личность, повышая эффективность ее действий. Но, с другой стороны, астенические эмоциональные переживания могут дезорганизовать деятельность. В последнем случае нужно, и это возможно, избавиться от эмоции. Для этого часто достаточно подавить ее внешнее выражение. При сильном испуге дрожат пальцы рук, иногда ходуном ходят сами руки. Достаточно положить ладони на стол и добиться неподвижности рук и пальцев. Эмоция волнения пропадает. Когда хочется заплакать, целесообразно поднять уголки губ, улыбнуться.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 121 12.01.00, 13:20

При саморегуляции помогают приемы дезактивации, смены мизансцены, неадекватности реагирования и др. Каждый раз на совещаниях у директора завода зам. по производству сплевывал в пепельницу. Несколько раз директор просил этого не делать. Не помогало. Тогда он предложил заместителю: "Вот вам стопка. У вас, очевидно, что-то с легкими. Я договорился с начальником госпиталя. Там есть лаборатория. Наберете полную стопку слюны, они сделают анализ. Медсестра уже ждет внизу". – "Хорошо", – согласился заместитель и… ни разу сплюнуть не смог. Во рту стало сухо. Слюны как не бывало. Так осуществляется дезактивация.

Генеральный директор имел страшный шрам через всю левую половину лица, след дорожно-транспортного происшествия. Посетители-клиенты, особенно девушки, при каждой встрече, не скрывая изумления и интереса, рассматривали следы травмы. Знакомый психолог предложил товарищу, прямо по Станиславскому, сменить мизансцену. Увидев устремленные на него взгляды, он опускал голову и внимательно рассматривал ноги девушек. Они тут же опускали глаза, одергивали юбки и смущенно отходили. Неприятных, раздражающих взглядов после этого не было.

Неадекватность реагирования используется значительно чаще рассмотренных приемов. Когда рабочий повышает голос, разговаривать с ним надо подчеркнуто тихо. Когда девушка тараторит как пулемет – в медленном темпе. Когда собеседник вызывает вас на грубость – особенно вежливо.

Прием саморегуляции предусматривает недопустимость заряжаться эмоциональным состоянием подчиненного. Для руководителя недопустим синдром эмоционального сгорания. Надо помогать подчиненному выходить из состояния эмоционального возбуждения, но не сгорать эмоционально вместе с ним. Типичное заявление: «Я все отдаю подчиненным» – признак низкой самоценности.

Саморегуляция требует держать семя в руках и не делать того, что может принести вред партнеру по общению. К сожалению, часто это правило не соблюдается. Случается, что педагог наносит вред ученику. Это явление носит название дидактогения. Бывает, что врач неосторожным словом, поступком наносит вред больному, т.е. допускает ядрогению.

Народный артист СССР, незабвенный Е. Евстигнеев приехал делать операцию на сердце в Лондон. Врач накануне операции присел около его постели и рассказал в деталях о предстоящей операции, а затем и начертил схему действий хирурга. У Евстигнеева развился острый стресс, перешедший в инфаркт и закончившийся смертью.

Для определения социальной ценности личности руководителя важное значение приобретают ее эмоциональные особенности и эмоцио-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 122 12.01.00, 13:20

нальные качества как синтетическая и устойчивая форма проявления эмоций и чувств.

Шкала самооценки ситуативной тревожности

Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже предложений и зачеркните соответствующую цифру справа в зависимости от того, как вы себя чувствуете в данный момент. Над вопросами долго не задумывайтесь, поскольку правильных и неправильных ответов нет.

Предложения	**Нет, это совсем не так**	**Пожалуй, так**	**Верно**	**Совершенно верно**
1. Я спокоен	1	2	3	4
2. Мне ничего не угрожает	1	2	3	4
3. Я нахожусь в напряжении	1	2	3	4
4. Я испытываю сожаление	1	2	3	4
5. Я чувствую себя свободно	1	2	3	4
6. Я расстроен	1	2	3	4
7. Меня волнуют возможные неудачи	1	2	3	4
8. Я встревожен	1	2	3	4
9. Я чувствую себя отдохнувшим	1	2	3	4
10. Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения	1	2	3	4
11. Я уверен в себе	1	2	3	4
12. Я нервничаю	1	2	3	4
13. Я не нахожу себе места	1	2	3	4
14. Я взвинчен	1	2	3	4
15. Я не чувствую скованности, напряженности	1	2	3	4
16. Я доволен	1	2	3	4
17. Я озабочен	1	2	3	4
18. Я слишком возбужден и мне не по себе	1	2	3	4
19. Мне радостно	1	2	3	4
20. Мне приятно	1	2	3	4

Оценка состояния тревожности производится следующим образом: из суммы вопросов № 3, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 17, 18 вычитается сумма вопросов № 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20. К полученной разнице прибавляется 50. Итоговый показатель **меньше 30 баллов** указывает на низкий уровень тревожности, **30–40 баллов** – средний, **свыше 45 баллов** – высокий.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 123 12.01.00, 13:20

Станкин М.И.

ЧТОБЫ РАЗВИТЬ ВОЛЮ, НЕОБХОДИМО ПРЕОДОЛЕВАТЬ ПРЕПЯТСТВИЯ

Перефразируя К.Д. Ушинского, можно сказать, что воля – это нравственный капитал, который человек с детских лет закладывает в свою нервную систему и процентами с которого пользуется всю свою жизнь. А отсутствие воли – невыплаченный заем, способный заморить человека процентами. Наличие воли – залог успеха и счастья в жизни. Ведь волевой человек уверенно преодолевает трудности на пути к цели, как правило, добивается реализации поставленных перед собой задач.

Волевые качества развиваются в ходе формирования личности. Ведь в проявлении воли большую роль играет ее нравственный компонент.

***

Воля благородного человека

Человек бывает велик или мал в зависимости от собственной воли.
С. Смайлс, английский писатель

Несколько лет назад группа бывших студентов Ленинградского института физкультуры отмечала двадцатилетие со дня выпуска из вуза. В ночь после праздничного вечера один из выпускников, возвращаясь домой, вырвал женщину из рук озверевших хулиганов, но сам был избит и жестоко изувечен. Потерявшего сознание человека негодяи били по голове железной урной. Трещины в черепе, поврежденные кровеносные сосуды мозга послужили причиной клинической смерти. Однако искусство врачей, сложнейшая нейрохирургическая операция вернули его к жизни, но вчерашний жизнерадостный, полный сил мужчина был приговорен медиками к полной неподвижности.

Участники торжественного вечера, товарищи по профессии мобилизовали себя на борьбу за возвращение коллеги не только к жизни, но и к творческому труду. По 18 часов в сутки, сменяя один другого, они делали товарищу массаж. И так несколько месяцев. А ведь никто из них не был освобожден от работы, от семейных обязанностей. Шевельнулся мизинец, ступня – это было праздником для всех. Наконец появилась возможность

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 124 12.01.00, 13:20

сначала вынести, а потом и вывести товарища во двор. Массажистов сменили специалисты по лечебной физической культуре. 25 человек помогали инвалиду выполнять гимнастические упражнения, учили его ходить, подниматься по лестнице. Спортивные психологи не оставляли его одного, поддерживали в минуты отчаяния, внушали уверенность, оптимизм. И дружба победила паралич. Воскресила человека, вернула его к жизни. Он смог работать директором музея блокады Ленинграда.

Высоконравственный поступок спортивных специалистов – следствие их высоких моральных убеждений и несокрушимой воли.

Чувства и разум присущи воле

Чувство и разум необходимо присущи
воле, ибо только посредством их я знаю,
чего я должен хотеть или не хотеть,
что я должен делать или не делать.
Л Фейербах

Воля, как говорил И.М. Сеченов, это деятельная сторона разума и морального чувства. Это положение имеет два важных следствия. **1.** Волевое усилие, особенно большое, без необходимости человеком проявляться не будет. Его проявление санкционирует разум человека. **2.** Направляет волевое действие, решает совершать поступок или отказаться от него моральное чувство, этическая воспитанность человека, т.е. моральный компонент воли, который формируется вместе с формированием нравственной личности.

Воля – это способность сознательно контролировать свою деятельность и активно направлять ее на преодоление трудностей при достижении цели; созданные субъектом дополнительные побуждения к действиям, обладающим недостаточной мотивацией.

К сожалению, иногда забывают, что воля – это не только умение добиться поставленной цели, но и умение сдержаться, отказаться от поступка, когда это нужно. С помощью воли человек организует свою деятельность и управляет своим поведением.

Исходное побуждение человека к деятельности – потребность. Для того, чтобы разобраться в волевом поведении, необходимо изучить совокупность потребностей личности. Но не только из потребностей выводится волевое действие. Оно всегда опосредуется сознанием. Воля будет проявляться только в том случае, когда это будет необходимо для достижения значимой цели.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 125 12.01.00, 13:20

Главное – настойчивость и упорство

Это самая трудная вещь –
требование к себе.
А.С. Макаренко

Как и другие психические процессы, воля причинно обусловлена. Человек не рождается с сильной или слабой волей. Воля развивается в общественной жизни и деятельности. Существуют выявленные психологией пути воспитания воли. Это прежде всего развитие полезных обществу потребностей и мотивов поведения путем патриотического воспитания, добросовестного и обязательно успешного учебного и общественно-полезного труда и активного участия в увлекательной общественной работе.

Исследования показали, что чем больше знает и умеет человек, тем выше вероятность его высокого волевого развития. Было установлено, что для воспитания крепкой воли необходима ясная цель и настойчивая деятельность, направленная на ее достижение.

В США проводился эксперимент. Отобрали 1000 детей с незаурядными способностями и хорошим здоровьем и проследили за ними на протяжении пятнадцати лет. В первые пять лет обучения в школе успехи отобранных учащихся в основном соответствовали их способностям. Но через пятнадцать лет только у 30% уже взрослых людей результаты профессиональной деятельности соответствовали исходному уровню их способностей. У 70% бывших вундеркиндов скромные результаты деятельности не подтверждали наличия у них выдающихся способностей в детстве. Эксперимент еще раз показал, что настойчивость, упорство, умение эффективно организовать свою деятельность играют в жизни значительно большую роль, чем даже высокий интеллект в школьные годы, который, как правило, неоправданно высоко поднимают на щит многие педагоги.

Закалка воли – большой труд

Тот, кто хочет развить свою волю,
должен научиться преодолевать
препятствия.
И.П. Павлов

Закалка воли – большой труд. Он обязательно связан с преодолением внутренних и внешних препятствий. К внутренним препятствиям

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать»
(подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 126 12.01.00, 13:20

относятся: лень, усталость, недостаток опыта, знаний. К внешним – так называемые объективные обстоятельства: помехи, создаваемые недоброжелателями, отсутствие необходимого оборудования, инструмента, инвентаря, стихийные катаклизмы. Преодолевая эти трудности, мы мобилизуем волевые усилия. А систематическая мобилизация волевых усилий, позволяющая добиваться поставленной заранее цели, формирует и укрепляет волю.

Таким образом, для воспитания воли необходимо последовательное преодоление постепенно возрастающих трудностей. При должном упорстве это, как правило, приводит к успеху. Хорошо показывает это К. Ваншенкин: «Его всего крутило и трясло, когда мы попадали под бомбежку. Но страх скрывал он тщательно и зло и своего добился понемножку». Трудности не следует создавать искусственно. Каждодневные препятствия перед человеком ставит сама жизнь. Это полная самоотдача на работе, отсутствие опозданий, старательное выполнение общественных поручений, регулярные занятия в коллективе художественной самодеятельности или в спортивной секции, соблюдение режима дня. Как бы трудно ни было на работе, как бы ни устал человек накануне, соблюдение установленного порядка сна, питания, отдыха, отказ от вредных привычек – это обязанность, долг, манкировать которым недопустимо. Самоконтроль за внешним видом, поддержание в чистоте и опрятности костюма нередко являются немалой трудностью. Тем важнее требовать и добиваться чистой обуви в любую погоду, отутюженных платьев и брюк, сверкающих белизной воротничков, аккуратной стрижки.

Важно убедить тружеников, что воля укрепляется в повседневной работе. Успешная реализация волевого усилия зависит от интеллекта, кругозора человека. Значит, если мы хотим добиться высоких результатов в труде, необходимо прежде всего серьезно работать над расширением своего кругозора, над совершенствованием знаний, умений и навыков. А отсюда, в свою очередь, необходимо каждый день работать творчески, трудиться, а не “отсиживать” на совещаниях, не “отрабатывать” положенные часы за столом или станком, преодолевая трудности при выполнении производственных заданий, старательно слушая и конспектируя на инструктаже, в отделе трудового обучения предприятия, извлекая из памяти знания, необходимые для ответов на вопросы руководителей, для прочтения чертежа, для изготовления новой детали. При этом совершенствуется мышление, тренируется память, развивается умение формировать и закалять свои волевые качества.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 127 12.01.00, 13:20

Станкин М.И.

Сильная воля – залог успеха

Только в силе воли заключается условие
наших успехов на избранном поприще.
В.Г. Белинский

Твердая воля – предпосылка успехов в любой области. Но проявляется воля неодинаково в различных видах деятельности. При склонности к практическим поступкам личность способна проявить большую волю в производительном труде, спорте, т.е. там, где необходима двигательная активность; а при интеллектуальном складе характера большая воля проявляется в умственном труде и нередко обнаруживается беспомощность в простейшем практическом деле. Невольно вспоминается характерный анекдот.

Профессор безуспешно пытается вбить гвоздь в стену. Видя это, его коллега пытается найти причину неудачи и обнаруживает, что профессор приложил гвоздь шляпкой к стене и бьет молотком по острию. «Коллега, – говорит он, – вы взяли гвоздь не от той стены».

Правда, нельзя не отметить, что в наши дни профессора нередко не хуже узких специалистов выполняют столярную, слесарную, плотницкую работу, а представители физического труда, спорта, вопреки утверждению "В здоровом теле здоровый дух!", довольно часто нарушают требования человеческой морали и демонстрируют лень в теоретических занятиях.

Людей, не обладающих волей, нет и быть не может. Но воля проявляется разными индивидами по-разному. Один демонстрирует волевые поступки, когда он спокоен и бодр, у него хорошее настроение, все ладится: успех достижим, и удачная концовка начатого дела уже видна. Другой преодолевает немалые трудности, действует плодотворно, когда чувствует себя плохо. Дополнительные трудности в этом случае стимулируют проявление воли. Физическое и нравственное страдание необходимы для такого человека, чтобы отлично учиться, хорошо работать. Он нуждается в постоянной борьбе, преодолении себя, без чего жизнь для такого человека теряет цену.

Что же лучше? Видимо, гармоническое развитие. Надо хорошо знать самого себя и подчиненных. Надо учить их не бороться с самим собой, не побеждать себя как врага, а, проявляя волю, преодолевая препятствия, доставлять себе удовольствие. Причем чем больше препятствие, тем больше удовольствие от его преодоления. И привыкать проявлять настойчивость, упорство, быть дисциплинированным в любой ситуации, при любом состоянии души.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 128 12.01.00, 13:20

Итак, гармоническое развитие личности – первое условие развития ее волевой активности. Прочные знания повышают уверенность в действиях, особенно когда умения и навыки доведены до степени мастерства. Интерес к работе, возможность творчески выполнять поставленную руководителем или самим собой задачу, систематические занятия самообразованием, регулярно проявляемая творческая инициатива формируют познавательные интересы, активность, любознательность, привычку всегда добиваться достижения ранее поставленной цели.

В борьбе отстаивай истину

Лишь трудом и борьбой достигается самобытность и чувство собственного достоинства.
Ф.Достоевский

Любое действие, любое решение, любая работа осуществляются с помощью волевого саморегулирования. Значит, чем больше будет принято и реализовано серьезных решений, поступков, акций, тем крепче будет воля. Прекрасные упражнения, для выполнения которых, кстати, на любом предприятии всегда есть условия, готовность в случае необходимости противостоять коллективу, встать на защиту слабого.

Долгие годы всем гражданам страны внушалось, что коллектив никогда не ошибается, что он всегда прав. И в то же время люди постоянно сталкивались с круговой порукой, с массовым опозданием на работу, с игнорированием группой ни в чем не виноватого члена коллектива. А ведь во всех этих случаях виноват коллектив. И, как бы это ни было трудно, необходимо, воспитывая принципиальность, закаляя волю, учить подчиненных смело выступать против заблуждающихся, занимающих неверную нравственную позицию товарищей.

Еще сложнее, воспитывая смелость, мужество, приучить подопечных решительно выступать на защиту женщин, больных и престарелых трудящихся. Использовать для этого каждую возможность. Обязательно отмечать не тех, кто красиво говорит о воле, смелости, мужестве, но в первую очередь каждый по-настоящему волевой поступок.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 129 12.01.00, 13:20

Станкин М.И.

Терпение и труд все перетрут

Нет ничего более увлекательного, чем воля, побеждающая непокорное тело.
Р. Роллан

Не следует забывать, что большинство наших неудач сводятся к одной причине – слабости воли. Многие рабочие, служащие работают апатично, лениво. Они не хотят и не могут заставить себя систематически качественно выполнять производственные задания, непрерывно напряженно трудиться на протяжении длительного времени. Хотя в состоянии напрячь свои силы и включиться в авральную работу в конце месяца. А ведь настоящий умственный или физический труд требует длительного сосредоточения всех усилий в одном направлении, непрерывной работы над собой.

Процесс это непростой. Однако при серьезном напряжении сил, при определенной настойчивости любой человек может стать трудолюбивым, дисциплинированным, смелым. Трус в состоянии страсти может пожертвовать жизнью, чтобы спасти ребенка или защитить Родину. Конформист, вдохновленный присутствием любимой, способен предотвратить панику, забывая о собственной безопасности, повести за собой напуганных, растерявшихся людей, спасти их. Скряга в припадке раскаяния может поделиться своим богатством со страждущим.

Но если человек способен проявить волю в экстремальной ситуации, значит, воля не нечто неизменное, застывшее. Значит, создавая специальные условия, можно добиться того, чтобы она проявлялась все чаще и чаще. А в этом случае она рано или поздно обязательно станет неотъемлемой чертой характера. Волю можно воспитывать, хотя дело это нелегкое. И об этом необходимо рассказывать подчиненным. Иначе, не добившись быстрой удачи, отчаявшись в успехе, они начинают считать процесс самовоспитания безнадежным и отказываются от борьбы, опускают руки. Воспитание воли помимо труда требует адского терпения. И этого не следует скрывать от сослуживцев. Упорный и настойчивый добивается успеха и испытывает при этом огромное удовлетворение.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 130 12.01.00, 13:20

Радуйся трудностям

И труд свой пристально любя – он всех основ основа, – сурово спрашивать с себя, с других - не столь сурово.
А.Т. Твардовский

Волевое воспитание требует умения бороться с ленью, преодолевать нежелание действовать, пассивность. Для этого прежде всего следует укреплять в сознании подопечных идеи, чувства, которые сопровождают успешное волевое усилие, достижение цели, например: радость матери, рассказывающей сослуживцам о достижениях сына, и не менее ярко представлять отрицательные эмоциональные состояния, обидные улыбки товарищей, близких, когда данные обещания, поставленные цели не будут выполнены.

Если малодушие или усталость не позволили довести работу до конца, иногда целесообразно ее прекратить и заняться любимым делом: чтением, лепкой, рисованием, а когда пассивное состояние пройдет, ум проснется, целесообразно сразу же использовать благоприятную минуту, чтобы возвратиться к первоначальным занятиям.

Одно из эффективных средств волевого воспитания, особенно для самолюбивого молодого человека, – рассказ о своих планах, конкретной цели самовоспитания близким, товарищам или старшим. В дальнейшем стремление не ударить в грязь лицом, не опозориться будет помогать преодолевать трудности, неуклонно двигаться к поставленной цели.

Облегчает любую работу, любое движение наличие и хорошее знание промежуточных результатов. Поэтому, формируя сложное волевое действие, целесообразно заранее намечать количественные и качественные рубежи, и достижение очередного этапа фиксировать и каким-то образом (самопоощрением, рассказом об очередном успехе товарищу, преподавателю, родителям) отмечать.

Оптимистическое отношение к жизни, стремление извлечь выгоду из любой жизненной ситуации, с одной стороны, позволяет человеку неизменно сохранять ровное настроение, с другой стороны - успешно воспитывать волю. Стоит ли расстраиваться, когда в булочной вы получили черствый хлеб? А может быть, порадоваться? Вот здорово, черствый хлеб способствует пищеварению, полезен для здоровья. Сильный и холодный встречный ветер – прекрасное средство закалки лица, рук. Надо

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 131 12.01.00, 13:20

обязательно снять перчатки. Не ходят трамваи, автобусы – замечательно. Быстрая ходьба прекрасно тренирует сердечно-сосудистую систему.

Любую трудность волевой человек встречает во всеоружии, отвечает на нее действием. Декабрист Батеньков, так же, как несколько его товарищей, был посажен в одиночку Петропавловской крепости, в камеру без окон. Свечей ему не давали. Еду подавали через маленькое отверстие в двери. Просидел так более двадцати лет. Все посаженные с ним в одно время офицеры сошли с ума. Батеньков вышел из камеры крепким, волевым человеком. Каждый день он занимался мысленным переводом Библии с русского на латинский. Заданный самому себе урок выполнял неизменно. После обеда занимался физическими упражнениями. Закончив работу, стал переводить Библию с латинского на французский. А затем с французского на русский. Постепенно работа, которой он занимался, стала привычной, и Батеньков с нетерпением ждал урочного часа, не позволяя себе заниматься переводом до утреннего чая и после обеда.

Любую, самую неинтересную деятельность, можно выполнять, добиваясь совершенствования. Учась, например, концентрировать внимание, развивать мышление, полностью погружаться в выполняемое дело, приобретать самодисциплину. Тогда дело это становится интересным, и трудно переоценить его роль в воспитании воли. Но любое дело можно рассматривать как помеху, отвлекающую от главной работы, выполнять его с отвращением и единственной целью быстрее от него отделаться. И в этом случае результат, очевидно, будет другим. А для волевого воспитания такая деятельность ничего не дает.

Вспомните тот день, который принес вам наибольшее удовлетворение. Это наверняка не день, проведенный в праздности и безделье. Это день, когда вы успешно переделали груду дел, поразили близких, сослуживцев и удивились сами.

Волевые черты личности

Ум освещает путь воле, а воля повелевает действиями.
Я. Коменский

Сказанное выше позволяет утверждать, что волевое усилие – ядро любого волевого акта. Но усилие усилию рознь. Эффективная деятельность не всегда свидетельство сильной воли. Успешно работающий, старательно выполняющий установленные задания специалист не всегда

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 132 12.01.00, 13:20

самый волевой член коллектива. Высокая работоспособность зависит не только от волевых усилий, но в значительной степени от подготовленности, производственного опыта, крепкого здоровья, уверенности в себе.

Кроме того, не следует забывать, что нет силы воли вообще. Смелый человек далеко не всегда настойчив и терпелив, а дисциплинированный нередко бывает нерешительным, неинициативным. Да и сама воля не представляет из себя единого целого. Классифицируя волевые черты, можно выделить следующие группы: а) идейность и принципиальность, единство слова и дела, чувство ответственности, долга; б) настойчивость в достижении цели, терпение, напористость, упорство; в) решительность, инициативу, смелость; г) самообладание, сдержанность, собранность.

Важнейший моральный компонент воли – общественный долг. Соотношение личных интересов с общественными определяет нравственное содержание воли. Отсюда наиболее ценными являются те волевые поступки, в которых человек осознает и глубоко переживает свой общественный долг. Менее ценно поведение, при котором общественный долг осознается, но не переживается. Рабочий регулярно выполняет норму, но равнодушен к оценке бригадира, к замечаниям мастера и начальника цеха. А бывают случаи, когда общественный долг вообще не осознается. Цена поступка такого человека невелика. Чаще всего в его действиях нет борьбы мотивов, серьезных раздумий, внутренних трудностей, противоречий. Он требует особого внимания руководителя. Вообще нельзя успешно воспитывать и обучать, не приучая подчиненных подавлять в себе малейшие признаки слабоволия. Это капризность, обидчивость, раздражительность, слезливость, недисциплинированность, болезненное самолюбие. Из этих семян, как справедливо утверждал В.А. Сухомлинский, вырастает индивидуализм, неверие в себя, в свои силы. Повелевать самим собой, заставлять себя делать то, что не хочется, но надо, именно это главное проявление воли.

Упражнение

Вам предлагаются 15 вопросов. На каждый вопрос надо ответить “да” или “нет”. Выберите тот ответ, который наиболее соответствует вашему обычному поведению. В том случае, когда вы сомневаетесь, можно ответить “не знаю” (или «бывает», «случается»).

1. В состоянии ли вы завершить начатую работу, если она вам не интересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться, и потом снова вернуться к ней?

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 133 12.01.00, 13:20

2. Преодолеете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное?

3. Когда попадаете в конфликтную ситуацию на службе или в быту, в состоянии ли вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?

4. Если вам прописана диета, сможете ли вы преодолеть все кулинарные соблазны?

5. Найдете ли вы силы утром встать раньше обычного, как было запланировано вечером?

6. Останетесь ли вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?

7. Быстро ли вы отвечаете на письма?

8. Если у вас вызывает страх прыжок с вышки или трамплина в воду или посещение зубоврачебного кабинета, сумеете ли вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент выполнить это действие?

9. Будете ли принимать очень неприятное лекарство, которое вам рекомендовал врач?

10. Сдержите ли данное сгоряча обещание, даже если выполнение его принесет вам немало хлопот, иными словами, являетесь ли вы человеком слова?

11. Без колебаний ли вы отправляетесь в командировку (на отдых) в незнакомый город?

12. Строго ли придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, занятий, уборки своего рабочего места и прочих дел?

13. Относитесь ли вы равнодушно к библиотечным задолженностям?

14. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?

15. Сможете ли вы прервать ссору и замолчать, какими бы обидными не казались вам слова "противной стороны"?

Ключ к упражнению: за ответ "да" дается 2 очка, "не знаю" или "бывает, случается" – 1 очко, "нет" – 0 очков. Суммируйте очки.

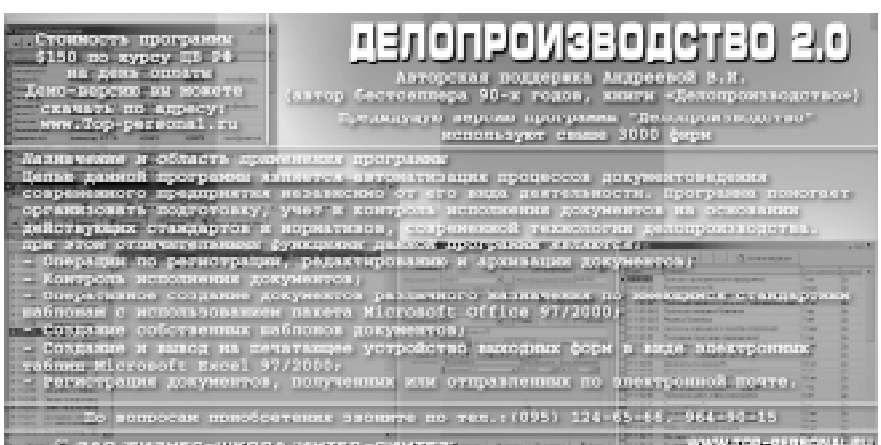
0–12 очков. С силой воли дела обстоят у вас не важно. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это может в чем-то повредить вам. К обязанностям нередко относитесь "спустя рукава", что бывает причиной разных неприятностей. Ваша позиция выражается известным изречением: "Что, мне больше всех надо?" Любую просьбу, любую обязанность вы воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя именно с учетом такой оценки.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 134 12.01.00, 13:20

13–21 очков. Сила воли у вас средняя. Если столкнетесь с препятствием, то начнете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите обходный путь, тут же воспользуетесь им. Не переусердствуете, но данное вами слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к вам начальников, не с лучшей стороны характеризует и в глазах окружающих людей. Если хотите достичь в служебной деятельности большего, тренируйте волю.

22–30 очков. С силой воли у вас все в порядке. На вас можно положиться – не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда ваша твердая и непримиримая позиция по непринципиальным вопросам досаждает окружающим. Сила воли – это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.



Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 135 12.01.00, 13:20

Станкин М.И.

ИСКУССТВО УБЕЖДАТЬ

Часто приходится слышать о "врожденных способностях человека", о даре слова, приобретенном, так и хочется сказать, с молоком матери. Так ли это? Вряд ли стоит говорить о жизненном подвиге Демосфена. Он широко известен. Но вот другой пример — Мирабо. Деспот-отец добился заключения сына в крепость. Молодой Мирабо пишет одно за другим все более убедительные письма. Использует разнообразные приемы доказательств своей невиновности.

В дальнейшем отказывается от адвокатов и, тщательно готовясь, сам защищает себя, свои права в нескольких судебных процессах и, таким образом, вырабатывает в себе способности величайшего политического оратора.

***

Да, есть слова, что жгут, как пламя,
что светят вдаль и вглубь — до дна...
А.Т. Твардовский

В одном из рассказов Карела Чапека описывается, как пожилой крестьянин разозлил могучего парня-увальня. Рассвирепев, тот схватил булыжник и запустил в обидчика, который стоял довольно далеко, и нанес ему травму. Прибывший на место происшествия следователь, молодой человек, недавно окончивший институт, где увлекался легкой атлетикой, внутренне ахнул. Булыжник весом в 8–10 кг пролетел не менее 20 м.

Пораженный следователь решает не упустить этот случай: перед ним был уникальный человек, самородок, наверняка даже не знающий, что такое спортивная тренировка, и значительно превысивший мировой рекорд в толкании ядра. Следователь размечтался: бросит он свою скучную, нудную, плохо оплачиваемую работу, станет тренером этого редкого дарования, что позволит ему увидеть мир, зарабатывать большие деньги, пользоваться всеми благами жизни.

Однако, чтобы подавить сомнения, следователь решил воспроизвести произошедшее, провести следственный эксперимент. Он просит парня повторить бросок этим же камнем. Но камень летит всего лишь на 5–6 м.

– В чем дело? – возмущается следователь.

И парень, не задумываясь над сутью явления, точно раскрывает его психологический механизм:

– А пусть он меня разозлит так, как в прошлый раз разозлил!

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 136 12.01.00, 13:20

Насупленный крестьянин молчит. Смеясь, расходится собравшийся народ. Уходит следователь. А крестьянин, оставшись с парнем наедине, высказывает ему то, что о нем думает. Самое мягкое слово, которое слышит молодой человек, размазня. Он свирепеет, хватает булыжник. Тот со свистом пролетает мимо уха обидчика и пробивает крышу дома метрах в тридцати от этой сцены…

В США был проведен, с нашей точки зрения, жестокий эксперимент. Шесть онкологических больных убедили, что их вылечат облучением. Затем троих из них поместили в комнату с необходимым оборудованием, но оно не включалось, о чем больные, естественно, не знали. Больные части тела подставлялись под бездействующую аппаратуру, остальное тело, как положено, закрывалось защитными фартуками. В специальной предохраняющей одежде были и доктора, и сестры. Все трое пациентов выздоровели без обычного при облучении повреждения тканей тела. Остальных троих больных тоже вылечили, но с серьезными повреждениями облучаемых тканей. Они ждали этого и получили ожидаемые травмы.

Академик Н.Е. Введенский словом останавливал кровотечение, усиливал или замедлял перистальтику кишечника, вызывал положение мнимой беременности, когда у женщины, подвергшейся внушению, утолщалась жировая прослойка внутренних органов, появлялось молоко. Недаром И.П. Павлов называл слово самым сильным раздражителем для человека. И действительно, когда веяния времени требовали привлечения народных масс к решению судеб государства, пускалось в ход ораторское искусство. Когда руководитель стремится быстро овладеть вниманием подчиненных, добиться организованности, активного их участия в какомлибо мероприятии, он воздействует на них словом.

Велика сила слова

Нет магии сильней, чем магия слов.
А.Франс

“Пулей попадешь в одного, а метким словом – в тысячу”, – утверждает солдатская мудрость. Надо ли говорить, что для руководителя значение словесного общения, включающего инструктаж подчиненных, выступление на собрании, совещании, постановку задачи, дружескую и воспитательную беседу, анализ ошибок подчиненных, невозможно переоценить. Перефразируя В.А. Сухомлинского, можно сказать: “Я твердо убежден, что множество производственных конфликтов, нередко оканчиваю-

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 137 12.01.00, 13:20

щихся большой бедой, имеют своим источником неумение управляющего говорить со своими подчиненными”[1].

Практика показывает, что эффективность управления также резко снижается из-за неумения руководителя пользоваться богатейшими возможностями родного языка, из-за незнания методики убеждения. Велика сила слова – это истина, и не стоило бы напоминать о ней, если бы в последние годы, когда резко вырос общеобразовательный уровень подчиненных, когда широкое развитие получили средства массовой коммуникации, особенно остро не встал вопрос: а всегда ли менеджер с помощью слова добивается необходимой силы воздействия?

Обратимся к примерам. Беспокойно теребя пальцами вынутый из кармана носовой платок, опираясь на спинку стула и глядя поверх голов сидящих слушателей, инженер, приглашенный в отдел технического обучения завода для проведения нескольких занятий с молодыми рабочими, начал рассказывать о программе предстоящей работы: “Перед нами, значит, стоит сложная задача. Нам надо овладеть трудным материалом. Постарайтесь, значит, ребята (берет в руки портфель и перекладывает его на другое место). Перестаньте, пожалуйста, разговаривать, когда я говорю! Приобретите вот это учебное пособие (показывает), готовьтесь по нему к каждому занятию, перед каждой нашей встречей повторяйте пройденное. Ну, желаю успеха”.

Создавалось впечатление, что преподаватель не уверен в возможности усвоения материала слушателями. Судя по движению рук, которые он все время пытался занять чем-то (платок, портфель), не владел собой, а нечеткая речь, слова-паразиты говорили о том, что сам он неясно представлял, что надо делать. Такой вывод подкреплялся и тем, что выступающий избегал смотреть в глаза слушателям, делал замечания, вместо того чтобы увлечь аудиторию работой. Можно было предположить, что он слабо ориентируется в материале, хотя материал мог знать и неплохо.

Или другой пример. В соседней аудитории подтянутый, аккуратно одетый преподаватель, глядя прямо в глаза слушателям, уверенно говорил: “Господа, поздравляю вас с началом нашей работы. Вы получите перечень тем и планы занятий. Для успешного овладения материалом необходимо приобрести или взять в библиотеке ряд книг и учебных пособий (выходные данные преподаватель пишет на доске). Было бы очень хорошо, если бы вы перед занятиями просматривали рекомендованную литерату-

[1] *Сухомлинский В.А. О воспитании. – М., 1973. – С. 33.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 138 12.01.00, 13:20

ру, тогда наши встречи будут более полезными для обеих сторон. Есть ли вопросы ко мне? Начнем первое занятие".

Преподаватель сумел настроить аудиторию на работу. Указал, как планируются дальнейшие занятия, что должны будут делать слушатели, т.е. поставил конкретную цель и указал путь ее достижения. Настрою слушателей на серьезную работу способствовала уверенность руководителя занятий в себе, краткая, живая, четкая речь.

Архитектоника выступления

Правилу следуй упорно: чтобы словам
было тесно, мыслям - просторно.
Н.А. Некрасов

Прежде всего важно уметь начать разговор. Целесообразно первые слова сделать интересными или неожиданными для слушателей. Необходимость яркого начала большинства выступлений, особенно в случаях, когда часть слушателей не была готова к разговору или оказалась на встрече с руководителем случайно, невозможно переоценить.

Первые минуты особенно тяжелы и для говорящего, и для слушающих. С одной стороны, начиная разговор, всегда волнуешься. Часто, особенно молодому руководителю, непросто взять себя в руки. С другой стороны, в первые минуты слушатели особенно испытующе смотрят на говорящего. У них появляется естественное желание убедиться, услышат они что-нибудь интересное, новое или время будет потеряно зря.

Многократное повторение известных аудитории истин сразу же вызывает скуку. Банальное начало создает впечатление, что на этот раз выступающий вообще не скажет ничего нового. Его перестают слушать. И наоборот, увлекательное начало вызывает понятный интерес и внимание к каждой фразе говорящего. У слушателей исчезает свойственное порой современной аудитории критическое отношение к словам старшего, снимается напряжение и, естественно, работать в такой обстановке становится много легче. Отсюда необходимость особенно тщательной подготовки начала инструктажа, занятия, беседы. С этой точки зрения не стоит, например, начинать разговор со страстных призывов к серьезной работе, строгих замечаний, монотонных перечислений вопросов темы или рекомендованной литературы. Также нецелесообразна преамбула во время эпизодической беседы или планового занятия на любую тему. Лучше сразу начинать с существа вопроса или с чего-нибудь неожиданного, необычного.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 139 12.01.00, 13:20

Для молодого руководителя особенно важно предельно отшлифовать первые два-три абзаца выступления. Когда управляющий спокойно, уверенно начинает разговор, слушатели проникаются доверием к нему. Они с первых минут приходят к убеждению, что он хорошо знает вопрос, по которому выступает, его стоит послушать, и настраиваются на рабочий лад. Сам же менеджер не всегда даже замечает, что особенно трудный участок выступления закончился, а слова легко складываются во фразы, речь потекла плавно, он успокоился.

В трудных случаях, когда слушатели возбуждены предшествовавшими разговору событиями и их трудно успокоить, опытный руководитель может удивить аудиторию первыми фразами:

– Я вам не буду рассказывать, сколько наши спортсмены завоевали на Олимпийских играх призовых мест, медалей, – начал свое выступление на крупнейшем московском заводе в прошлом известный спортсмен, а ныне тренер. – Давайте я вам лучше расскажу, как в Японии во время Олимпиады я в публичный дом попал.

Сразу же в зале установилась абсолютная тишина. А лектор, не повышая голоса, рассказал, что японская федерация бокса предложила членам международной федерации посетить "чайный домик", как он называется в Японии. Очень спокойно, без сальностей он рассказал, что каждая девушка играет на музыкальном инструменте. Гости послушали своеобразный концерт. Затем каждая девушка, "сев на попку", угостила гостя кушаньем, приготовленным по собственному рецепту. Поблагодарив, – сказал лектор, – мы ушли. И после этого, очень тонко чувствуя аудиторию, он рассказывал полтора часа о трудолюбии, мужестве, доброжелательности, широком кругозоре наших спортсменов. Слушали его рабочие и инженерно-технические работники с неослабевающим вниманием. В зале была абсолютная тишина. Но если бы не было ошеломляющего начала, аудитория несколько утихала бы, когда ее вниманию предлагался бы очередной пример, и начинала бы шуметь в момент анализа иллюстрации.

Можно начать разговор с цитаты. Но в этом случае цитата должна быть глубокой по содержанию, яркой и, что непросто, быть незнакомой слушателям. Разговор о том, что не следует начинать каждое выступление с громких фраз и призывов, можно начать ленинской фразой: "Мучительная болезнь – чесотка. А когда людьми овладевает чесотка революционной фразы, то одно уже наблюдение этой болезни причиняет страдания невыносимые" (т. 35, с. 361).

В тех случаях, когда руководитель по возрасту, общественному положению или другим характеристикам отличается от аудитории, с которой

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 140 12.01.00, 13:20

к тому же недостаточно знаком, очень важно показать слушателям, что их интересы ему близки и понятны.

Так, инженер, стоявший у станка до учебы в институте, придя в цех, может начать разговор с рабочими с фразы о том, что всякий, кто начинал трудовую биографию на заводе или фабрике, чувствует себя среди рабочих, как среди близких людей. Поэтому позвольте считать, что мы с вами уже знакомы. Такое начало позволяет неназойливо сообщить о некоторых фактах своей биографии, не могущих не заинтересовать слушателей, и сразу же установить теплую, доброжелательную атмосферу.

Использовав оригинальное, неожиданное вступление, необходимо продолжать разговор в том же духе. Поступательное движение, драматический момент, конфликт желательны и в основной части рассказа, беседы, лекции.

Структура изложения материала в основной части разговора может быть разной. Если решение проблемы дано в начале выступления, а потом оно раскрывается и поясняется, такой порядок материала называется антикульминационным; если в середине – пирамидальным. Если выводы даются в конце разговора – кульминационным. Каждая из этих структур построения речи применяется в определенной ситуации.

Если управляющий не установил с подчиненными добрых отношений, не смог заинтересовать их темой разговора или по какой-либо причине они не настроены серьезно слушать, целесообразно использовать антикульминационную подачу материала: неожиданный вывод и следующие за ним убедительные аргументы пробудят интерес к выступлению.

Если служащие утомлены рабочим днем, а впереди еще несколько часов напряженной работы, стоит прибегнуть к пирамидальному построению речи и подачи материала, чтобы постепенно включить их в работу, иначе контакт с подопечными будет нарушен. В этом случае материал делается интереснее, а рассказ усложняется к середине изложения. Затем слушателей следует успокоить, постепенно снижая нагрузку, уменьшая сложность материала, яркость аргументов. Если подчиненные с интересом относятся к разговору и не устали, то эффективнее всего кульминационный порядок подачи материала.

Руководитель, который все время говорит сам, не пытаясь вызвать у слушателей ответной реакции, желания показать свое отношение к услышанному, ответить на поставленный старшим вопрос, допускает серьезный методический просчет. Текст беседы может быть зафиксирован в сознании подчиненных, но не будет осознан ими и поэтому не станет источником для размышления, для выработки активной жизненной позиции.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 141 12.01.00, 13:20

Сейчас, когда бурное развитие общества требует активизации мыслительной деятельности, подготовки думающих, критически относящихся к предлагаемой информации, не терпящих шаблона и штампа, не приученных к бездумному восприятию фактов и событий граждан, в ряде случаев целесообразно знакомить слушателей с противоречащими одна другой точками зрения на один и тот же объект, со взаимоисключающими мыслями, аргументами. Факты, противоречащие излагаемому материалу, целесообразно предлагать слушателям, заведомо не согласным с позицией выступающего или имеющим информацию, не совпадающую с излагаемой. В дальнейшем значительно легче аргументированно разъяснить слушателям их ошибки.

В зависимости от подготовленности аудитории в речи необходимо учитывать те или иные психологические моменты. Это необходимость излагать факты, вызывающие наибольший интерес аудитории в начале выступления, так как они снимают личностное напряжение, настороженность аудитории и позволяют быстро установить деловой контакт со слушателями. Это умение поддерживать оптимальную дистанцию, не говорить из-за кафедры, рабочего стола. Важна ориентировка в психическом состоянии слушателей. Возбужденная чем-либо аудитория некритически воспринимает слова говорящего. Убедить в чем-либо такую аудиторию чрезвычайно сложно. Существует и известное недоверие к новой информации: если положение, о котором сообщает руководитель, известно слушателям, но раньше трактовалось иначе, у них чаще всего возникает недоверие к говорящему. Ранее усвоенное производит большее впечатление, новая трактовка воспринимается часто с предубеждением. Следует учитывать и негативный эффект от чрезмерно обильного и обстоятельного изложения деталей. Видимо, поэтому некоторые руководители избегают отступления в речи. Автор не согласен с этим. Мне близка позиция Ш. Монтескье, который считал, что те, кто умело делает отступление, подобны длинноруким — они больше могут захватить.

"Конец – всему делу венец". Жаль, что об этой непреложной истине забывают даже опытные менеджеры. "Я закончил", – торжественно объявил на публичной лекции известный психолог. И зал зааплодировал. То ли тому, что он говорил, то ли тому, что он перестал говорить, так как выступление нещадно затянулось.

Заканчивая разговор, необходимо подвести итог сказанному. Еще раз подчеркнуть главную мысль. Сделать, если есть необходимость, выводы.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 142 12.01.00, 13:20

Доказано, что повторение какого-либо тезиса четырежды ведет к вдвое лучшему его усвоению. Очень хороши в конце улыбка и доброе пожелание слушателям.

Роль примеров и фактов в разговоре

Обороты речи – это своего рода одежда, в которую облачены мысли.
И. Энгель, немецкий писатель

Поступательное движение, драматический момент, конфликт желательны в любой части разговора, но особенно в его сердцевине, когда излагается основное положение проблемы. Здесь должно быть больше ярких факторов, примеров, сравнений. Хорошо аргументированный пример способствует эффективности словесного воздействия. С помощью фактов легче убедить людей, у которых недостаточно развито абстрактное мышление. Если же нет примеров — подлинное знание заменяется механическим заучиванием.

Разговор со слушателями становится особенно эффективным, когда управляющий пробуждает в них надежду, стыд, гордость, т.е. воздействует на их чувства. Сухим теоретизированием этого добиться очень трудно. С помощью ярких примеров и фактов намного легче. Такой материал позволяет воздействовать не только на сознание, но и на волю, чувства слушателей. Предположим, молодые рабочие изучили доверенные им станки, овладели технологией производства, а опытным мастерам уступают. Процент выполнения плана у них значительно ниже, после работы валятся от усталости. Начинаются разговоры о врожденном призвании к профессии, о том, что совершенствоваться в мастерстве бесполезно. И вот тут-то очень важно убедить молодых станочников, что причина неудач – недостаток ловкости и выносливости. На примерах из жизни предприятия необходимо показать, что эти качества можно развить. Нужно заниматься спортом, многократно и настойчиво отрабатывать движения, и результаты придут. Здесь уже не только объяснение, не только воздействие на сознание, но и пробуждение надежды на успех, воздействие на чувства. В результате переживания, размышления, которые приводят к отказу от намерения переменить профессию, заставляют упорно и целеустремленно готовиться к овладению мастерством, преодолевая себя и нередко добиваясь значительных успехов.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 143 12.01.00, 13:20

Однако не следует забывать, что, убеждая слушателей в чем-то, иллюстрации следует использовать как подспорье, как средство привлечения внимания слушателей к главному в разговоре и ни в коем случае не считать их самоцелью. Важно понимать, что для интересного разговора или выступления главное не внешние прикрасы, а содержание речи говорящего.

Психологические компоненты речи

Словами можно смерть
предотвратить, словами можно
мертвых оживить.
А. Навои

В зависимости от подготовленности аудитории в речи необходимо учитывать те или иные психологические моменты. Это и необходимость излагать факты, вызывающие наибольший интерес слушателей в начале выступления, так как они снимают настороженность и позволяют быстрее установить деловой контакт с аудиторией. Это и учет особенностей аудитории. В подготовленной аудитории можно говорить быстрее, использовать больше специальных терминов. Однородная аудитория, как правило, более организованна, чем смешанная, ее реакция интенсивнее, ею легче управлять. В подготовленной аудитории, которую трудно удивить чем-то новым, целесообразно комментировать материал. Если материал незнаком аудитории и она настроена сдержанно, лучше сыграть роль информатора, а в дружески, доброжелательно настроенной аудитории – собеседника.

Случается, что слушатели настроены агрессивно, с неохотой выслушивают руководителя. Тогда познавательная потребность формируется с помощью яркого примера, интересного и неожиданного сравнения, остроумной шутки. Однако в такой аудитории необходимо быть, как никогда, сдержанным. Эмоции слушателей пробуждать не своим поведением, а содержанием сказанного. Иначе пример, сравнение, шутка могут быть восприняты как лицемерие, неискренность, откровенная попытка завоевать внимание слушателей, произвести на них впечатление. Результат будет обратным ожидаемому.

Процесс мышления у каждого человека протекает по-своему. Однако способы мышления можно разделить на три группы. У представителей первой группы мозг все время "в поиске". Он ищет задачу, решает ее и тут же берется за новую. Основная масса людей составляет вторую груп-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 144 12.01.00, 13:20

пу. Представители этой группы спокойно проходят мимо интереснейших вопросов и проблем. Они более или менее инертно относятся к решению мыслительных задач. Однако поставленную перед ними задачу решают охотно. Решив ее, ждут следующей. Представители этой группы все время нуждаются в толчке извне, в руководстве их работой, в постоянной постановке перед ними новых задач, в стимулировании их мыслительной деятельности.

Представители третьей группы не только неохотно ставят перед собой мыслительные задачи, но и поставленную задачу решают только под нажимом. Необходимо приложить немало сил, чтобы подтолкнуть их к мыслительной работе, заинтересовать их ею. Работая с людьми, нельзя ориентироваться на какую-то одну группу. Необходимо включать в деятельность всех.

Служащие и рабочие разного возраста и неодинаковых способов мышления могут понять и принять разумную аргументацию, убедиться в обоснованности доводов говорящего, согласиться с разумными доводами руководителя. Поэтому большую роль играет умение руководителя сделать разъясняемую истину доступной, убедительной, бесспорной, т.е. создать такую обстановку, при которой не согласиться с доводами или объяснением менеджера – значит показать себя неумным человеком.

Умение воздействовать словом на подчиненных, создавать на работе и во внерабочее время бодрую рабочую атмосферу, в нужные моменты пробуждать словом положительные эмоции у подчиненных – незаменимое подспорье в работе каждого руководителя. Менеджер, не обладающий ораторскими способностями, не может стать выдающимся руководителем, так как главным образом с помощью речи человек выражает свою индивидуальность.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 145 12.01.00, 13:20

Упражнение

Прочитайте внимательно 16 вопросов. Ответьте на каждый из них утверждением “да” или “нет”.

1. Следите ли вы за тем, чтобы собеседник (слушатель) правильно вас понял?

2. Подбираете ли слова, соответствующие уровню подготовки собеседника (слушателя)?

3. Обдумываете ли указания прежде, чем их высказать?

4. Отдаете ли распоряжения в достаточно краткой форме?

5. Если вам не задают вопросов после того, как вы выступили, считаете ли вы, что вас поняли?

6. Ясно ли вы выражаете свою мысль? Следите ли за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными?

7. Продумываете ли вы логику своих высказываний?

8. Побуждаете ли слушателей задавать вам вопросы?

9. Предполагаете ли вы, что знаете мнение окружающих?

10. Стараетесь ли вы отличить факты от мнений?

11. Противодействуете ли вы аргументам собеседника (слушателей)?

12. Стараетесь ли вы, чтобы слушатели во всем соглашались с вами?

13. Используете ли вы в своей речи профессиональные термины, не всегда понятные слушателям?

14. Говорите ли вы ясно, четко, кратко и вежливо?

15. Следите ли вы за тем, какое впечатление ваши слова производят на собеседников (слушателей)?

16. Делаете ли вы в своей речи паузы для обдумывания своих дальнейших высказываний, а также для того, чтобы слушатели уяснили их суть?

Обработка результатов: подсчитайте количество “да” при ответе на вопросы 1, 4, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16.

Оценки:

– **7 баллов и ниже** свидетельствуют о том, что данное явление проявляется у вас в малой степени;

– **от 7 до 10 баллов** – над совершенствованием этого умения надо работать;

– **10 и более баллов** говорят о том, что вам присуще умение четко и ясно излагать свои мысли.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 146 12.01.00, 13:20

СЛОВО – ПОСРЕДНИК ДЛЯ УСТАНОВЛЕНИЯ СОГЛАСИЯ, ДРУЖБЫ

Будьте осторожны и осмотрительны в разговоре с подчиненными. Всегда помните, что непродуманные слова руководителя могут обидеть, выбить из колеи рабочего или служащего. Прекрасно написал дагестанский поэт Гамзат Цадаса: "Не забывай, дорогой человек: рана от пули затянется вскоре, рана от слова пылает весь век". Как же надо разговаривать тет-а-тет? Об этом настоящая глава.

***

Аксиальное общение

Язык – инструмент; едва ли
не труднее он самой скрипки.
П.А. Вяземский

Помимо словесного общения с группой сотрудников (ретиальное общение), в практике работы менеджера часты непосредственные речевые контакты с отдельными подчиненными (аксиальное общение). Аксиальная коммуникация жизненнее, проще ретиальной. Но и здесь есть особенности, трудности.

Как-то один английский педагог, не добившись успеха в разговоре с воспитанником и не найдя необходимых рекомендаций в педагогической литературе, с горечью воскликнул: "Если бы инженеры строили мосты, врачи лечили людей, а юристы судили обвиняемых с такой же склонностью к поверхностным обобщениям и таким отсутствием убедительных обоснований, какие мы встречаем в педагогике, то все мосты давно бы рухнули, пациенты умерли, а невиновные были бы повешены".

Но если во многих областях педагогики почти нет конкретных рекомендаций, то аксиальному общению не повезло еще больше. О словесном общении один на один доступной литературы нет. А ведь в работе управляющего оно встречается ежедневно. Что же необходимо знать в этом вопросе руководителю-практику? Какие рекомендации необходимо соблюдать, чтобы стать уважаемым и приятным в общении человеком?

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 147 12.01.00, 13:20

Станкин М.И.

Подготовка к выступлению

Кто не умеет говорить, карьеры не сделает.
Наполеон Бонапарт

Важнейшая из этих рекомендаций – недопустимость подолгу и постоянно останавливаться в разговоре на одном вопросе. Необходимо периодически переключать разговор с одной темы на другую. Постоянное возвращение к одной проблеме, например к низкой дисциплине или плохой работе сотрудника, затрудняет коммуникацию. С прогульщиком или нарушителем дисциплины не следует говорить только о его недостатках. С ним хорошо побеседовать об интересной книге, последнем кинофильме или, окончательно поразив его, о чемпионате по футболу, о последней моде, т.е. о том, что ему близко, что его трогает и волнует.

А для этого необходимо чувствовать собеседника, знать, что для него значительно, занимательно, интересно. Всегда уметь говорить в первую очередь не о том, что тебя как руководителя волнует, а о том, что близко партнеру по коммуникации. И только после дискуссии на интересную для него тему, когда установится взаимопонимание, наладится контакт, можно перейти к проблеме, которая волнует старшего, ради которой был начат разговор.

Такие беседы требуют определенной подготовки. Известно, что президент США Рузвельт вечером каждого дня получал список лиц, которым на следующий день должен был дать аудиенцию. Рядом с каждой фамилией адъютант президента проставлял профессию и увлечения посетителя. Одновременно в кабинет приносили соответствующую литературу. На следующий день Рузвельт ошеломлял и приводил в восторг собеседников, поговорив с одним о рыбной ловле, с другим о сталелитейном деле, с третьим о филателии. Долгие годы Рузвельта считали непревзойденным собеседником.

Современный менеджер не может не знать проблем, волнующих его подчиненных. Он знает художественную литературу, следит за текущей периодикой, ориентируется в проблемах кино и театра, в курсе международных событий, живо интересуется положением внутри страны, не понаслышке знает о спорте и музыке, о филателии, филумении, филофонии, нумизматике. Чтобы облегчить эту работу, на ряде предприятий страны при подписке на газеты и журналы руководители не дублируют друг

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 148 12.01.00, 13:20

друга, а стараются охватить как можно более широкий круг периодических изданий. В дальнейшем при любой встрече руководителей между собой (производственное совещание, инструктаж, вечеринка по случаю Нового года) очередной член коллектива получает 10–15 минут и сжато делает обзор закрепленного за ним органа печати. Если кто-то заинтересуется материалом, он не будет искать годовую подшивку, а сразу найдет нужное. А тот, кто не заинтересуется, будет знать, чем живет страна в той или иной области.

В ряде вузов, учреждений, предприятий периодически делают обзоры художественной литературы, знакомят желающих с новостями научно-технического прогресса. Такая работа велась в Московском НИИ физиологии детей и подростков, в Московской ветеринарной академии, на Сасовском станкостроительном заводе Рязанской области, на нескольких заводах Вятки. В эти же организации систематически приглашали с лекциями интересных людей. Эту задачу можно решить с помощью наглядной агитации. В отделе технического обучения устанавливается стенд. В нем разделы: "На просторах России", "За рубежом", "Наука и техника", "Культура и искусство", "Физкультура и спорт". Несколько молодых техников, инженеров отвечают каждый за свой раздел. Раз в неделю они меняют материалы раздела, помещая на стенд не статьи, а короткие, в пять-шесть строчек, корреспонденции. Например: "Начато строительство железнодорожного моста без сварки. Блоки моста скрепляет циакриновый клей. Этот клей намертво схватывает две любые мыслимые пары в любой среде". Вместо подписи сноска, показывающая, откуда взято это сообщение.

Ну и наконец ничто не может заменить самообразования, систематическую работу над собой. А рекомендации по организации этой работы обязаны систематически давать вышестоящие руководители, местное радио, стенная печать.

Умение слушать

Научись слушать – и ты сможешь
извлечь пользу даже из тех, кто
говорит плохо.
Плутарх

Затрудняют словесное общение люди, которые не умеют слушать, спорщики, которые "все знают" и не в силах отказаться от привычной точки зрения, даже если она неверна. Нередко подчиненный начинает

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 149 12.01.00, 13:20

рассказ о книге, газетной статье, новости, услышанной по радио, а руководитель его останавливает. Оказывается, что он уже это читал или об этом слышал. Он не понимает, что, остановив рассказчика два-три раза, он отбивает у него охоту к общению. В следующий раз старшему не расскажут о важной новости, не посоветуются по животрепещущей проблеме, не пригласят в дружескую компанию. Часто целесообразно не афишировать свое знание проблемы. В этом случае можно узнать о ней что-то новое, ранее неизвестное, а главное, не отталкивая от себя подчиненного, останешься уважаемым руководителем, интересным и приятным собеседником.

Блестящий управляющий, директор Московского автомобильного завода И.А. Лихачев считал, что "взять" у рабочего что-то новое важнее, чем "дать". Он говорил, что у подчиненных много свежей конкретной информации. Это и нашумевшая статья в газете, до которой просто руки не дошли, и проблемный кинофильм, посмотреть который просто некогда, и новейшая теория управления, о которой подчиненный узнал от сына, молодого кандидата наук, и новое в утилизации отходов. А бывает, что сотрудники и по специальности помогут, посодействуют в решении трудной производственной задачи. Завод "Знамя труда" не связан с производственным объединением "АвтоГаз" ни по кооперации, ни по специализации. Расположены завод и объединение рядом и имеют один подъездной железнодорожный путь. Завод "Знамя труда" стал простаивать. Основные поставщики сырья и комплектующих оказались за границей. Группа рабочих предложила директору обратиться за помощью в объединение, получавшее полуфабрикаты с предприятий, которые могли бы поставлять и необходимые заводу комплектующие и сырье. Проблема была решена. Завод стал получать сырье и полуфабрикаты с предприятий, до этого контактирующих только с объединением, но имеющих хорошо организованную материальную базу и, как выяснилось, заинтересованных в контактах с заводом.

Важно, понимает ли директор инженера и рабочего, руководитель – сотрудника? Интересно ли ему с ними? Так ли охотно он идет к ним, как они к нему? Здесь немалые резервы общения.

Конечно, руководитель имеет свое мнение и может внутренне не соглашаться с подчиненными. Но стремление спорить по пустякам – признак незрелой личности. Особенно, если споришь с тем, кто по культуре, образованности, жизненному опыту уступает тебе. Не следует лицемерить, но необходимо приучить себя не спорить по поводу любой ошибки подчиненного.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 150 12.01.00, 13:20

Находите, что может сблизить ваши позиции. Попробуйте почувствовать и разделить переживания сотрудника. Сочувствие еще не значит согласие. Постепенно переориентируйте его на более спокойное, терпимое отношение к тому, что его возмущает. Лучше не спор, а доброжелательное, конструктивное разбирательство. Не следует забывать, что многим подчиненным, особенно молодым людям, свойственна категоричность. С возрастом она чаще всего проходит. Рассказывают о студенте музыкального училища, который говорил: "В музыке только я!" Когда он стал учиться в консерватории, свою позицию смягчил: "Я и Чайковский!" Перед выпуском стал еще мягче: "Чайковский и я!", а после пяти лет самостоятельной работы снова приобрел уверенность и стал убежденно говорить: "Только Чайковский!"

В разговоре с подчиненным лучше не употреблять слов "конечно", "безусловно", "естественно", "я убежден". Ведь если человек не согласен, эти слова его не убедят, а если согласен, они просто не нужны, но могут настроить сотрудника против руководителя, впрочем, так же, как небрежный взмах рукой или недовольный, осуждающий взгляд.

Искренность в словесном общении

Противник, ищущий ваши
ошибки, полезнее, чем
друг, пытающийся их скрыть.
Леонардо да Винчи

Трудно общаться с тем, кто все время спорит, но еще труднее поддерживать добрые отношения с тем, кто со всем услышанным соглашается. Такой руководитель для коллег, для подчиненных быстро становится неинтересным собеседником, с ним трудно поддерживать добрые отношения.

Значит, если я искренен с собеседником – а иначе плодотворное общение невозможно, – я буду внимательно, не перебивая его, слушать, время от времени кивая головой, говоря: "да", "согласен", "правильно", "молодец", т.е. односложно показывая, что не отвлекаюсь и согласен с услышанным. Но иногда попрошу пояснить сказанное, указать источник сведений или – очевидно, это будет нечасто – возражу, если вопрос принципиальный. Вежливо, но твердо буду отстаивать свою точку зрения. Такое общение приятно, интересно и полезно для обеих сторон. Вообще умение слушать, не перебивая, отличает воспитанного человека, квалифицированного руководителя.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 151 12.01.00, 13:20

Индивидуальный подход. Каждому собеседнику принимать активное участие в разговоре

К каждому подбирать отмычку.
В том искусство управлять людьми.
Бальтасар Грасиан,
испанский мыслитель

Определенные трудности возникают при общении с представителями других когорт. Это могут быть представители разного пола, возраста, профессии; люди, живущие территориально далеко друг от друга.

В эксперименте мужчина и женщина читали группе испытуемых, которые их не видели, один и тот же текст, содержащий биографические данные дикторов. После этого испытуемых попросили оценить чтеца как личность. Женщина была оценена гораздо выше. Объясняя это явление, экспериментатор справедливо указал, что эталонные черты настоящего мужчины – мужественность, сдержанность, и, естественно, рассказ группе незнакомых людей об интимных подробностях своей жизни был воспринят отрицательно. Женщина же в современной культуре человек более слабый, зависимый, и ее откровения были восприняты как должное.

Руководитель-мужчина, в отличие от коллеги-женщины, должен очень осторожно рассказывать подчиненным о фактах из своей жизни, делиться откровенными мыслями, особенно в женских группах. Ведь женщины более чувствительны к интонациям, лучше распознают по голосу психическое состояние человека, больше видят в выражении лица собеседника, тоньше реагируют на выражение боли и страдания, обиды. А все это, как мы уже говорили, считается отрицательным у мужчины.

Разный возраст и общественное положение также диктуют руководителям иные словосочетания, чем их подчиненным. «Ты опять нализался?» – может спросить один рабочий другого. Но подобное обращение начальника цеха к матери молодого рабочего вызовет по меньшей мере недоумение, а то и серьезную обиду. Вообще со взрослыми людьми говорить трудно, их мнения устоялись, они нередко просто не слушают старшего, и потому разговор с ними целесообразно начинать с того, с чем они согласны.

Здесь очень хорош опыт Сократа. Этот опыт заключается в том, что мысль делится на ряд порций и каждая порция предлагается слушателю в виде вопроса, подразумевающего простой, короткий и обязательно положительный ответ. При этом методе слушатель приходит к правильному решению сам, но, очевидно, с помощью старшего.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 152 12.01.00, 13:20

«Как давно вы работаете?» – спрашиваете вы у ветерана цеха. – «37 лет, но вы же это знаете». – «Да, знаю и подумал, что к концу рабочего дня вы, вероятно, устаете?» – «Есть малость». – «А если мы вам дадим ученика, который, обучаясь, будет одновременно выполнять несколько физически трудных операций – подноска болванок, чистка станка после работы, уборка рабочего места». – «Не возражаю». – «Но ученик, выпускник ПТУ, грубоват, своевольничает». – «Ничего, справлюсь!» – «Но на какое-то время вы немного потеряете в зарплате». – «Ничего, как-нибудь переживу». – «Значит, договорились, завтра получите помощника».

И рабочий, который до этого разговора несколько раз отказывался от роли наставника, соглашается стать инструктором производственного обучения.

С сотрудником, у которого родители живут в селе и он проводил у них отпуск, просто необходимо поговорить о сельской жизни, о домашних животных, о сборе грибов и ягод. С молодым человеком из музыкальной семьи – побеседовать о музыке, о только что прошедшем конкурсе Чайковского, с представителем спортивной династии – о спорте.

Индивидуальный подход требует учитывать даже рост собеседника. Мужчины гордятся высоким ростом. Для женщины высокий рост нередко беда. Поэтому, если вы ниже рабочего-мужчины, подходите к нему ближе. Если выше, располагайтесь от него дальше или разговаривайте с ним сидя, усадив его напротив. К женщине подход иной. Если она очень высока, а вы ниже, не надо подходить к ней близко, вынуждать ее смотреть на вас сверху. Лучше беседовать сидя. И, наоборот, если вы, мужчина, выше сотрудницы, можно разговаривать с ней стоя, не придерживаясь дистанции.

Взаимные обращения контактирующих коллег

Не следует завладевать разговором как вотчиной, из которой имеешь право выжить другого; напротив, следует стараться, чтобы каждый имел свой черед в разговоре, как и во всем остальном.
Цицерон

В наше время, когда бурлит общественная жизнь, когда резко вырос культурный уровень основной массы населения страны, необходимо от-

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 153 12.01.00, 13:20

казываться от монолога в разговоре с подчиненными. Диалогический – основной стиль аксиального общения. Он заставляет обоих собеседников думать и принимать активное участие в разговоре. Наше изучение проблем речевого общения на ряде предприятий станкостроительного профиля, в двух колхозах и на одном автопредприятии показало, что большинство руководителей не всегда отвечают на поставленные подчиненными вопросы, не рассеивают возникающие у них сомнения, а, случается, даже грубо осаживают недовольного, несогласного, желающего возразить или получить более полный ответ сотрудника.

А ведь одно из правил аксиального общения рекомендует спокойно и тактично познакомить собеседника с разными точками зрения на проблему, помочь ему самостоятельно выбрать правильную позицию, не отпугивать замечаниями и резкими репликами, а, наоборот, поощрять к сомнению, выражению собственного мнения и, таким образом, к активному участию в беседе. Важно приучить себя выслушивать любого сотрудника до конца, не перебивая, находить общую платформу, объединяющую начальника и подчиненного.

На практике же нередко руководитель, сосредоточившись на собственных мыслях, не воспринимает слов подчиненного или так торопится высказаться, что слушает младшего "вполуха", только чтобы вклиниться в разговор, высказать свое мнение. В этом случае словесный контакт, деловое общение нарушаются. Управляющий отгораживается от того, контакт с кем для него необходим и, таким образом, не может эффективно выполнять свои профессиональные обязанности. Кроме того, люди, относящиеся к разным когортам, нередко плохо понимают друг друга, ведут разговор, используя разные слова и выражения. И не следует раздражаться, услышав необычные языковые структуры, формы, термины. Люди, а молодежь особенно, склонны к новациям, жаргонным выражениям, хлестким фразам.

Доброе отношение к собеседнику

Друг мне тот, кому
все могу говорить.
В.Г. Белинский

Чтобы аксиальное общение стало более плодотворным, необходим микроклимат, располагающий к доверительному разговору. Для этого постарайтесь свести к минимуму или полностью исключить все, что отвлекает ваше внимание, все, что может помешать задушевной беседе. Чет-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 154 12.01.00, 13:20

ко представьте, в чем цель разговора для вас и собеседника. Не забывайте о том, что возбуждает ваши эмоции, и постарайтесь раздражители нейтрализовать. В противном случае разговор вряд ли принесет ожидаемый результат. По ходу беседы делайте записи. Это настраивает на серьезный лад собеседника и помогает вам не отвлекаться и запоминать. Нужно иногда и готовить ответ. Никогда не переоценивайте свои возможности. Помните, что с помощью беседы нельзя изменить личность. Можно только создать условия для ее саморазвития.

Полностью сводят на нет аксиальное общение неумные вопросы старшего, к которым привыкли и не ждут на них ответа. Во время производственного совещания молодой начальник отдела смотрит в окно, не записывает указания начальника управления. “В чем дело? – спрашивает начальник. – Почему не работаете?” - “Я блокнот забыл”. - “Сегодня же перепишите перечень дел, порученных вашему отделу”. Начальник управления продолжает инструктаж, а виновник происшествия по-прежнему бездельничает и посмеивается. У него нет и никогда не было блокнота. Да и начальство это знает. Цель замечания – своеобразное отношение старшего к выполнению своего служебного долга.

Он, руководитель, видит нарушение, он принял меры. Пусть все знают, что он не допустит нарушения дисциплины без замечания. А есть ли польза от такого замечания? Помогает ли оно сохранять авторитет и поддерживать дисциплину? Скорее, наоборот. А что же делать в такой ситуации? Самое простое, чтобы подчиненный работал, – дать ему лист бумаги и ручку. Часто этого вполне достаточно. А если поведение подчиненного и в других вопросах оставляет желать лучшего, выяснить, в чем дело, и поговорить с ним после совещания, оставшись наедине.

Психосоциальная атмосфера общения во многом зависит от взаимных обращений контактирующих людей. К сожалению, часто у руководителей имеет место безапелляционная манера общения с подчиненными. Она проявляется в стремлении всегда говорить официальным тоном, в жестких категоричных фразах, с неулыбчивым лицом. Мешает доброму общению менторский тон старшего, назидательность в речи: “Ты ничего не хочешь понимать”, “Коллектив не позволит вам”, “Коллеги не допустят такого поведения”. Видимо, имея в виду эти выражения, сотрудники нередко дают оценку кому-нибудь из окружающих: “Говорит, как начальник”.

Перефразируя Н. Паркинсона, можно часть управляющих разделить на попугаистов, запугаистов и опугаистов[1]. Попугаисты, беседуя с подчиненным, многократно повторяют одно и то же. Прорваться сквозь попугаизм очень трудно. Попугаист-резонер постоянно приводит примеры

[1] *Паркинсон Н.С. Законы Паркинсона. – М., 1976. – С. 233–238.*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 155 12.01.00, 13:20

безупречного поведения из литературы, истории. По поводу и без повода читает длинные нотации. Но занудливое словоизвержение дает "эффект бумеранга", или, как говорят в психологии, эффект негативного внушения, когда подчиненные привыкают не слушать старшего и действуют ему наперекор. К тому же надо иметь в виду, что, если необходимо серьезно повлиять на подчиненного, установить с ним добрые отношения, монолог менее эффективен, чем диалог.

Запугаисты любой вопрос решают еще до начала разговора с подчиненным и считают, что он обсуждению не подлежит. Они не терпят возражений, часто используют иррациональные фразы, например: "Так не может быть, потому что так не может быть никогда". Они не уважают подчиненных, не считаются с их мнением. В результате их перестают уважать, а в дальнейшем и бояться.

Опугаисты опутывают слушателя тенетами учености. Они ошеломляют подчиненного фактами, цифрами и нескончаемыми цитатами, с помощью которых можно доказать что угодно. Они задают вопросы собеседнику, но ни на один из них не дают ответить. В конце разговора благодарят растерянного подчиненного и бодро подводят итог: "Итак, мы решили..."

Любой ли момент хорош для беседы с подчиненным? Очевидно, нет. Сотрудник, скажем, допустил серьезную ошибку при оформлении документа. Он взволнован, возбужден, и в такой момент разговаривать с ним нецелесообразно. Он обязательно будет оправдываться, отрицать справедливость полученного взыскания. Если вы будете настаивать на своем, он, скорее всего, рассердится и начнет еще более категорично доказывать ошибочность вашего мнения. В дальнейшем он успокоится и будет просить дать ему для подготовки еще один документ, испытать его еще один раз. Через некоторое время он успокоится и более трезво оценит свою ошибку, согласившись со справедливостью взыскания. Очевидно, не следует беседовать с подчиненным на первых стадиях его психического состояния. Значительно эффективнее будет беседа, когда он успокоится, осознает свой промах.

Общение на отдыхе

Истинная вежливость заключается в благожелательном отношении к людям.
Ж-Ж Руссо

Аксиальное общение во время отдыха имеет свои особенности. Здесь не ценится критичность партнера, нет необходимости говорить убедительно, точно отвечать на поставленные вопросы. На отдыхе любят тех, с кем легко и просто, тех, кто искренне интересуется делами собеседника

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 156 12.01.00, 13:20

и умеет его понять. Здесь не следует обращать внимания на ошибки в речи подчиненного, засыпать его уточняющими вопросами. Надо уметь додумать недосказанное, понять душевное состояние собеседника, отвлечь его от переживаний, от грустных мыслей, если они имеют место.

Любая форма аксиального общения требует воспитанности, вежливости, такта, доброжелательности, искренней заинтересованности на лице и в тоне речи, уважительного отношения к подчиненному любого возраста на "вы" и по имени-отчеству. Когда все это налицо, то яркая речь, живая непредсказуемая динамика поступков лица, о котором рассказывает старший, невольное волнение, восторг, пусть неосознанное, но часто возникающее любовное отношение к старшему и к герою, о котором он рассказывает, к делу, которое необходимо выполнять, закладывает в подсознание подчиненного долговременную целебную программу, вызывает катарсис, и в его душу проникают светлые мысли и благие намерения.

Упражнение

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть понятым?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?
3. Обдумываете ли вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
4. Ваши распоряжения достаточно кратки?
5. Если собеседник не задает вам вопросы, после того как вы высказались, считаете ли вы, что он вас понял?
6. Достаточно ли ясно и точно вы высказываетесь?
7. Следите ли вы за логичностью ваших мыслей и высказываний?
8. Выясняете ли вы, что было неясно в ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?
9. Задаете ли вы вопросы собеседнику, чтобы понять его мысли и мнение?
10. Отличаете ли вы факты от мнений?
11. Стараетесь ли вы опровергнуть мысли собеседника?
12. Стремитесь ли вы к тому, чтобы собеседник всегда соглашался с вами?
13. Используете ли вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?
14. Говорите ли вы вежливо и дружелюбно?
15. Следите ли вы за впечатлением, произведенным вашими словами?
16. Делаете ли вы паузы для обдумывания?

Ключ: **1 балл** дается за ответы "нет" на 5, 11, 12 и 13-й вопросы и 1 балл за ответы "да" на остальные вопросы.

12–16 баллов – отлично, **10–12** баллов – удовлетворительно, ниже 9 баллов – плохо.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 157 12.01.00, 13:20

Станкин М.И.

НАСТРОЕНИЕ И ГОТОВНОСТЬ К РАБОТЕ

Безутешное горе и бурная радость действуют на человека почти одинаково, и когда они обрушиваются на нас врасплох, то могут вызвать такое потрясение и замешательство, что мы часто лишаемся всех своих способностей.

Г. Филдинг, англ. писатель

Энергия мыслей тесно связана с чувствами человека. Неприятные мысли, появившиеся в головном мозге, как молот по наковальне бьют по внутренним органам. А это может вызвать приступ стенокардии, гипертонический кризис и, конечно, в первую очередь повлиять на настроение. Но можно научиться разрывать связь между миром мыслей и чувств. Прежде всего не позволять себе топать ногами, кричать на подчиненных, сдерживать возбуждение, куря сигарету за сигаретой.

Все это губительно сказывается на настроении, а затем и на здоровье. Что же необходимо знать управляющему о настроении человека, как контролировать и корректировать настроение? Об этом настоящая статья.

***

- Настроение хуже некуда, — рассказывал мне зав. кафедрой одного из московских вузов. - Раньше был один самодур — декан, а теперь подстать ему проректор по научной работе. Уйду из института. Работать невозможно, науку забросил, писать вообще перестал. Ни желания, ни сил нет постоянно препираться с деспотами-мучителями.

Прошло несколько лет. Недавно я поинтересовался судьбой товарища. Он теперь профессор, академик, работает в Автомобильно-дорожном институте. Сияющая физиономия, веселый взгляд говорят сами за себя. Настроение и самочувствие в норме. Опубликовал за четыре года несколько десятков статей, 3 книги, что при душевном состоянии на предыдущей работе было бы просто невозможным.

Джо Джекобс - индеец-ирокез, строительный рабочий - получил травму позвоночника и попал в больницу. Настроение хуже некуда. Денежных накоплений в семье нет. Кормить жену, детей нечем. А лежит в корсете, свободны только руки. Но решил не сдаваться. Вырезал из дерева две фигурки. Предложил жене продать. Она скептически оценила их в 20

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 158 12.01.00, 13:20

долларов. И то, как потом рассказывала, только чтобы не обижать мужа. Но он возмутился: «Меньше чем по 50 долларов каждую не продавай». На следующий день супруга с восторгом доложила, что за две фигурки она получила 1700 долларов. Настроение больного — лучше некуда. Появилась уверенность в себе. Стал резать по камню. Через несколько лет его статуэтки стали стоить по 20-30 тысяч долларов за штуку.

Никогда не следует сдаваться, не нужно покоряться судьбе. Нельзя бояться показаться глупым, бестолковым, неуклюжим. Дерзайте! И жизнь будет интереснее, насыщеннее, и вы отвыкнете жалеть себя, и ваше настроение всегда будет бодрым, радостным.

И личная, и общественная жизнь стали бы совсем другими, если бы мы умели владеть собой, контролировать свое поведение, находить и использовать способы его сознательной коррекции, изменять свое настроение. ***Настроением называются сравнительно продолжительные, устойчивые психические состояния умеренной или слабой интенсивности, создающие положительный или отрицательный эмоциональный фон для протекания психической жизни индивида.***

Настроение может быть радостным или печальным, веселым или грустным, сдержанным, сухим или игривым, и др. Если же ни одно из состояний не преобладает над другим, настроение может быть смутным, неясным, а иногда просто хорошим или плохим.

Особенности настроения

Для педагогической деятельности необходимо, чтобы, во-первых, воспитатель знал своего воспитанника вдоль и поперек, и чтобы, во-вторых, между воспитателем и воспитанником существовало полное доверие.
Д.И. Писарев

1. Относительная устойчивость настроения как результат его инертности. Настроение изменяется не сразу же после случившегося, а с запаздыванием, отсроченно. Печаль после горькой утраты длится неделями, и вывести человека из этого состояния очень непросто. Также радостный творческий подъем может продолжаться месяцами, и изменить отношение человека к делу, которым он увлечен, обычно «доброходам» не удается. Ровное, без крайностей настроение необходимо для успешной работы, для

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 159 12.01.00, 13:20

нормальных межличностных отношений. Читатель наверняка встречал в жизни людей неизменно внимательных к окружающим, добрых, приветливых, с улыбкой встречающих превратности нашего непростого бытия.

Попадались каждому из нас и другие представители человечества. Чтобы ни случилось, они смотрят на мир через траурные очки. Постоянно чем-то недовольны. Все время ждут от окружающих неприятности, подвоха. Объясняют причины плохого настроения жизненными трудностями. Но, сравнивая тех и других, видишь, что дело не в неблагополучной ситуации, а в том, как человек к жизненным неприятностям относится. Это играет особенно важную роль в межличностных отношениях. Трудно общаться с личностью постоянно демонстрирующей вулканический темперамент. Можно обжечься. Гневливый человек опасен окружающим и наносит вред самому себе.

Сильное раздражение увеличивает выделение адреналина, усиливает нагрузку на сердце, провоцирует гипертонию, инфаркт. Бурные эмоции по механизму иррадиации захватывают целые области коры головного мозга, неврозы затягиваются, обостряются. Если плохое настроение срывается на подчиненном, сослуживце, члене семьи, то очень вероятно аналогичное поведение с их стороны. А это еще больше усугубляет плохое настроение, отравляет жизнь.

2. Изменчивость настроения под воздействием внешних обстоятельств или возникших мыслей. Такая динамика настроения мешает работать руководителю, затрудняет его контакты с подчиненными. Чрезвычайно важно уметь контролировать себя, не поддаваться ситуации. Цезарь, высаживаясь на африканский берег, споткнулся и, раскинув руки, плашмя рухнул на землю. Свита застыла, а полководец улыбнулся и воскликнул: «Африка, я обнимаю тебя!»

Жизненные трудности и неудачи для сильных людей — наковальня, на которой куется успех. Когда такой человек вынужден идти пешком, бастуют транспортники, он доволен — предстоит прекрасная тренировка. Сильный ледяной ветер в лицо — прекрасно: разве может быть закалка лучше? Черствый хлеб в булочной — повезло: он полезен для желудка. Испортился телевизор — отлично: можно будет поработать не отвлекаясь.

Настроение такого человека от жизненных невзгод не ухучшается, оно становится лучше, оно вызывает желание преодолевать трудности, бороться, добиваться своего. Не случайно люди говорят: «Чем больше препятствие, тем больше удовольствия от его преодоления».

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 160 12.01.00, 13:20

Интересна в этом отношении судьба многих представителей науки, техники, искусства. А. Куинджи, подпасок из Крыма, решил стать художником. Трижды он сдавал экзамены и трижды ему отказывали в приеме. Любопытно, что, например, в третий раз сдавали вступительные экзамены 30 человек и из них приняли 29. За стенами академии остался один Куинджи. Однако он решил добиться своего. Переехал в Петербург и стал работать ретушером в фотоателье. Через год представил пейзаж на конкурс академии и получил две премии. Впоследствии был принят в академию без экзаменов. И не раз высказывал удовлетворение тем, что его не приняли с первого захода. Это сыграло немалую роль и в выработке трудолюбия, и в гордости за право считаться «академиком».

Впоследствии, когда Куинджи стал уже профессором академии, к нему пришел начинающий художник и принес несколько этюдов. Куинджи похвалил работы новичка, но, сказал он, вам еще надо много работать над мастерством рисунка. «Не могу, профессор, - отвечал тот, - я работаю с 10 до 18 часов, я должен кормить семью». - «А что вы делаете с 4 утра до 10?» - «Как что? Я сплю». - «В таком случае вы можете проспать всю жизнь. Самое плодотворное время для работы от 4 до 9 утра. Чтобы стать мастером, надо трудиться, трудиться и трудиться! И трудиться весело, бодро, с хорошим настроением!»

3. Полярность настроений. Каждое психическое состояние имеет свой антоним: активность — пассивность, возбуждение — торможение и т.п. Полярность настроений заставляет задуматься о неоднозначности поведения, о том, что иногда, чтобы вызвать необходимую эмоцию, целесообразно стимулировать ее антоним. Неожиданность действий нередко помогает выявить необходимое настроение, добиться решающего успеха в разных видах деятельности.

В IV веке герцогиня Тирольская осадила замок неприятеля, расположенный высоко в горах. Осада продолжалась несколько месяцев, и осажденные были близки к отчаянию. У них кончилась еда. Остался один бык и два мешка зерна. Но и осаждавшие устали. Появились случаи неповиновения командирам. Настроение катастрофически ухучшалось. В этой ситуации начальник осажденного гарнизона приказал забить быка, набить его тушу зерном и выбросить осаждавшим. Надежды погибающих оправдались. Герцогиня решила, что у осажденных полно продуктов, их даже выбрасывают, и сняла осаду.

Для руководителя очень полезно усомниться в том, что для других представляется абсолютно ясным, всеми силами постараться избавиться

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 161 12.01.00, 13:20

от господствующего образа мыслей. Помнить, что длительные неудачи в конце концов обязательно сменятся успехом. Что то, что сегодня представляется катастрофой, через год будет вызывать недоуменную усмешку: стоило ли из-за этого расстраиваться?

4. Строго индивидуальная зависимость настроения от направленности личности, характера, темперамента, способностей, особенностей протекания психических процессов. Одни и те же воздействия на психику вызывают неодинаковое настроение у разных людей. Ни один ум не бывает тождественным другому, и никогда одни и те же причины не вызывают у разных людей одинаковых следствий, справедливо утверждала Ж. Санд.

Настроения ярче отражают особенности личности, чем психические процессы. Они не абстрагированы от многообразия жизни, как процессы, являющиеся формами психической деятельности. У одних людей настроения часто меняются, они чутко реагируют на любую перемену ситуации, у других – относительно устойчивы. В большей или меньшей мере настроение отражает направленность личности человека. Так, патриот болезненно относится к аполитичным разговорам, к охаиванию прошлого и настоящего своей Родины. А мещанин равнодушен к подобным высказываниям, его настроение в таких случаях безоблачно.

Человек с сильным характером не боится жизненных трудностей, они активизируют его, настраивают на борьбу и преодоление. Слабая личность пасует перед препятствиями, начинает жаловаться на сложности жизни, трудности учебы, работы, портит настроение себе и окружающим. Настроение зависит и от темперамента. Сангвиник и холерик не любят однообразную работу. Многократное повторение идентичных действий портит им настроение, вызывает желание прекратить деятельность, не доводить ее до конца. Эта же работа благотворно сказывается на самочувствии и настроении флегматика и меланхолика. Сангвиник и холерик ориентированы во вне. Они прекрасно чувствуют себя среди товарищей и даже в обществе малознакомых и незнакомых людей. Флегматик и меланхолик предпочитают одиночество или общение с небольшим кругом близких людей.

Не меньшее влияние на настроение оказывают способности человека. Личность с творческими задатками неохотно выполняет хорошо знакомую работу, где нельзя развернуться, придумать что-то новое, интересное, улучшающее процесс деятельности или ее результат. Личность, не обладающая академическими, конструктивными, гностическими способностя-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 162 12.01.00, 13:20

ми, предпочитает идти проторенными путями. Привычная, строго регламентированная работа улучшает ее настроение.

Настроение детерминировано окружающими людьми, временем дня

Когда мы верного
утрачиваем друга.
Ничто не исцелит
душевного недуга.
П. Корнель, фр. драм.

Чтобы умело руководить подчиненными, следует учитывать особенности их насторения. Люди резко различаются по устойчивости настроений от поведения других людей. Женщины более конформны. Настроение мужчин в меньшей степени подчинено влиянию окружающих. Также у женщин контакты с людьми чаще вызывают «крайнее», очень хорошее и очень плохое настроение, чем у мужчин. Ровное, спокойное настроение в меньшей степени зависит от пола окружающих. Но и внутри половых групп имеет место большой разброс зависимости настроений от поведения других людей. Есть более или менее конформные мужчины и женщины. От одного человека к другому независимо от пола благодаря механизму подражания передается настроение гнева, печали, радости, хорошее или плохое настроение.

Мы непроизвольно стараемся воспроизвести чужое настроение, и у нас актуализируются ощущения, соответствующие этому настроению. Интерпретация чужого эмоционального состояния, как правило, зависти от собственного настроения. Группа испытуемых проигрывала сцены хулиганства и убийства. Затем они и представители контрольной группы должны были оценить незнакомых им людей. Оказалось, что предварительно созданное настроение у членов экспериментальной группы «заставило» их оценить незнакомого человека как злобного, агрессивного, в то время как члены контрольной группы этих черт у тех же людей не обнаруживали. Вот почему не рекомендуется обсуждать действия подчиненных, анализировать поведение людей, выговаривать нарушителю дисциплины, убеждать в чем-то виновников происшествия в минуты усталости и раздражения.

Рис. 1

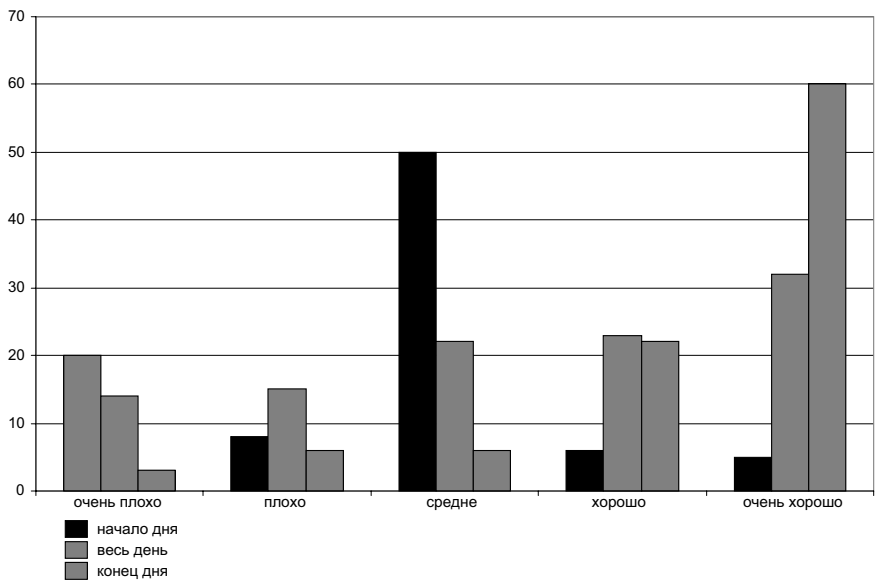
Разные настроения передаются от человека к человеку не одинаково интенсивно. Более зависимы от других людей, с одной стороны, наслаж-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 163 12.01.00, 13:20

дение, блаженство, кайф, с другой стороны – удручающе плохое, скверное настроение, равнодушное отношение к жизни и людям.

Настроение меняется в процессе рабочего дня (рис. 1). Было опрошено 48 руководителей среднего звена Сасовского станкоинструментального завода Рязанской области. Как видно из рисунка, в начале дня только у шести из них хорошее настроение, у большинства же плохое и среднее. Плохое и среднее настроение – результат желания еще



поспать, навалившихся с утра дел: приготовить завтрак и позавтракать, собрать и проводить детей в школу, привести в порядок одежду и обувь, и др.

В конце дня у большинства опрошенных очень хорошее настроение. Работа окончилась, можно отдохнуть. В течение всего дня настроение разных людей заметно меньше различается, чем утром и вечером. У большинства опрошенных оно хорошее и очень хорошее. Очень хорошее у ярко выраженных оптимистов.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 164 12.01.00, 13:20

Контакты в общении

Если у кого-то что-то плохо
получается, значит, он слишком
мало занимается своими рабочими.
А. Морита, президент фирмы "Сони"

Настроение в значительной степени зависит от того, каким образом и как люди будут вступать во взаимодействие и как это взаимодействие будет протекать. Существует несколько видов контактов руководителя с подчиненным.

1. Подчиненный ничего не говорит, только слушает и реагирует. Если тон высказываний начальника доброжелательный, голос мягкий, приветливый, то даже замечания старшего не портят настроение подчиненному. Мало того, они стимулируют желание исправить недостатки, пробуждают потребность старательно работать.

2. Начальник и подчиненный говорят не о себе, а о третьих лицах. В этом случае собеседники не оценивают друг друга. Они обсуждают кого-то из отсутствующих тружеников этого же предприятия. При таком разговоре не обязательно соглашаться с собеседником, не обязательно обсуждать каждый высказанный собеседником тезис, но желательно оказывать друг другу эмоциональную поддержку. Единая позиция собеседников улучшает настроение обоих.

3. Начальник ничего не говорит, только внимательно слушает и, не перебивая собеседника, сочувственно поддерживает его междометиями: "так", "согласен", "правильно", "молодец", "хорошо". Это самый трудный разговор для старшего. Люди, пережившие эмоциональные кризисы, чаще ищут в собеседнике, особенно в руководителе, резонатора, но не советчика. Поэтому перебивать исповедующегося, опровергать его, давать рекомендации, даже если он говорит заведомо неверные вещи, не следует. Кивая, поддакивая, мы выражаем ему необходимое в данной ситуации сочувствие. Но сочувствие - это еще не согласие. В конце разговора, когда человек выскажется и успокоится, можно будет выразить свое недоверие, объяснить, в чем ошибка собеседника, помочь найти правильный выход из ситуации.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 165 12.01.00, 13:20

Станкин М.И.

Психическая готовность к работе

Все управление в конечном с чете
сводится к стимулированию
активности других людей.
Ли Якокка, американский менеджер

Связь настроения с чертами характера не всегда однозначна. Так, радость может быть удовлетворением от успеха, достигнутого тяжелым трудом, проявление силы воли, настойчивости, а может быть вызвана удовлетворением от несчастья другого, соперника. Грусть, расстроенность, отчаяние может быть следствием расставания с любимы человеком, а может проявиться, когда не удался нечестный поступок, когда товарищ по работе добился успеха и получил премию.

Настроения могут одинаково называться, но существенно отличаться одно от другого. Потребность в общественной работе и удовлетворение от успешно проведенного мероприятия имеет очень мало общего с удовлетворением, которого в подобной ситуации добился карьерист, занимающийся этой работой из меркантильных соображений. Радость от успеха может стимулировать желание работать еще лучше, а может вызвать самомнение, нежелание совершенствовать свое мастерство, мысль о собственной исключительности. Награждение орденом может быть встречено безразлично или с очень слабой радостью. Это не первая правительственная награда, будут еще, пользы от нее немного. Но слабое переживание радости может быть следствием скромности, нежеланием получать то, чего не имеют товарищи.

Вялость и целеустремленность, деловитость и праздность могут проявляться в любой жизненной ситуации, а могут только в определенной конкретной обстановке или только эпизодически, под влиянием каких-то необычных воздействий. Также любой человек может проявлять уверенность в одной ситуации и растерянность в другой; вдохновение при выполнении одной работы и апатию к другому занятию.

В крепком, дружном, сплоченном коллективе неудача в работе не вызывает уныния, отчаяния. Рабочий, служащий знают, товарищи не оставят в беде, помогут. А успех не порождает самоуспокоенности, зазнайства. Коллектив того и другого не потерпит. Высокая требовательность коллектива к каждому своему члену, умение управляющего создать положительный морально-психологический климат в коллективе, вдохновить

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 166 12.01.00, 13:20

каждого подчиненного, поддержать его творческое отношение к труду, позаботиться об его хорошем настроении создают психическую готовность к работе.

Управление настроением подчиненных

Нельзя вырастить полноценного
человека без воспитания в нем
чувства прекрасного.
Р. Тагор, индийский поэт и общественный деятель

Настроение динамично. Оно может улучшаться и ухудшаться в зависимости от стихийных воздействий среды. Однако изменять настроение можно и преднамеренно. Это происходит, когда читается любимая книга, случается интересная радиопередача, устанавливается контакт с близким человеком. Раньше, когда в производственной деятельности заботились только о количестве и качестве продукции, изменение настроения тружеников производилось эпизодически, и это было оправдано. Теперь же, когда техника стала неизмеримо сложнее, когда появились ЭВМ, роторные и автоматические линии, сутки с программным управлением, робототехнические комплексы и многое другое сложнейшее оборудование, когда резко выросли суммы ущерба за ошибки работы на комплексе, а значит и мера ответственно и от рабочих и служащих требуется помимо опыта инициатива, находчивость, творческий подход к труду, готовность к самостоятельному принятию решений, все большую роль в процессе производства играет их настроение. И подвергать его воле случая уже нельзя. Ведь в зависимости от настроения эффективность труда может повышаться или понижаться до 70%[1].

Сознательное управление настроением требует постановки руководителем перед собой четкой цели. А для этого необходимо знать, при каких психических состояниях данная конкретная деятельность будет выполняться наиболее успешно и в каком настроении работники находятся в данный момент?

При постановке задачи, объяснении устройства и назначении новой детали от рабочих требуется внимательность, заинтересованность, любознательность, пытливость, терпение. А при подготовке к работе - ответ-

[1] *Завлин П.Н., Щербаков А.И. и др. Труд в сфере науки. - М., 1973. - С. 175.*

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 167 12.01.00, 13:20

ственность, высокая концентрация внимания, сообразительность, строгая расчетливость. В ходе самой работы необходимы возбуждение, активность, расторопность, скрупулезная точность движений.

Таким образом, управление настроением требует знания душевного состояния рабочих и служащих в начале трудового дня, выявления расхождения этого психического состояния с оптимальным, необходимым для предстоящей работы, устранения отрицательного настроения и формирования положительного, оптимального.

Выявить психическое состояние в начале рабочего дня можно по лицам, взглядам, громкости разговора, репликам, шуткам, возбуждению или, наоборот, пассивности тружеников. Установить соответствие состояния исполнителей, необходимого для предстоящей работы, можно, сравнив его с собственным. Если руководитель сам готов к деятельности, он тонко подмечает отклонение от нужного настроения у подчиненных.

Более трудно регулировать душевное состояние тружеников, создавать оптимальное настроение для предстоящей деятельности и поддерживать это состояние в течение всего рабочего дня. На этой стадии оптимальный настрой подчиненных создают поощрение руководителя, доброе слово, дружеское рукопожатие, дружеская улыбка, личный пример. Неизменно в поле зрения начальника должны быть неформальные лидеры. Не следует забывать, что по ним равняются остальные члены коллектива.

Каждое слово руководителя, его внешний вид, любое его поручение или задание, самое незначительное замечание непосредственно отражаются на настроении подчиненных. Задержка с выдачей зарплаты, угроза потерять работу в связи с сокращением создают напряженную атмосферу в коллективе. У одной из сотрудниц родился сын. И тогда руководитель вывесил объявление: Внимание! Светлана Ивановна Фокина родила богатыря весом в 4650 г и ростом 53 см. Объявляется конкурс на лучшее имя для ребенка!

В течение последующих двух дней коллеги написали на доске объявлений более 80 имен. Игра доставила большое удовольствие отделу, разрядила напряженную обстановку.

Как именно воздействуют на данного человека слово, игра, улыбка, можно определить только внимательно наблюдая за реакцией рабочих и служащих на каждый поступок или прием коррекции, применяемый старшим. Именно в активизации подчиненных, в регулировании их настроения заключается основная трудность, а можно сказать и деликатность управленческой деятельности.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 168 12.01.00, 13:20

ПСИХОЛОГИЯ СТРЕССА

У животных организмов в чрезвычайных обстоятельствах мобилизуются все органы и системы, чтобы за счет нередко колоссальных перегрузок справиться с надвигающейся бедой. При любом конкретном характере раздражения (нападение преступника, травма, инфекция) ответ всегда один – стрессовое состояние. Стресс в переводе с английского – напряжение. Это напряжение может быть психологическим, физическим, физиологическим. Стресс повинен в возникновении как психических заболеваний, так и заболеваний внутренних органов. Стресс может спровоцировать любое заболевание. Например, вспышка гнева увеличивает нагрузку на сердце, повышает выделение адреналина, увеличивает риск инфаркта.

По данным Всемирной организации здравоохранения, 45% всех заболеваний связано со стрессом. Ряд отечественных специалистов не без основания считают, что до 50% посетителей поликлиник нуждаются лишь в помощи психолога.

***

Классификация стресса

Я чту человека, способного улыбаться
в беде, черпать силы в горе и
находить источник мужества в
размышлении.
Т. Пейн, американский публицист

– Надолго запомнил этот случай, – рассказывал автору пожилой инженер, мастер одного из московских заводов. – В цех пришел новый слесарь-лекальщик. Он быстро освоился с работой и почувствовал себя в новом коллективе уверенно. Этому способствовали общительный характер, знание огромного количества анекдотов и дар рассказчика. Однако со мной, мастером, отношения у него были натянутыми. Я не одобрял постоянные отлучки молодого рабочего, разговоры на посторонние темы, частые перекуры. Но план новичок выполнял, чувствовал поддержку авторитетных членов коллектива и стал игнорировать мои замечания, указания. А однажды, когда я потребовал привести рабочее место в порядок, отказался наотрез и нагрубил: “Я не уборщица, убирайте сами”.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 169 12.01.00, 13:20

И на мой возмущенный крик с усмешкой сказал: “Тихо, старик, не фыркайте кипятком!”

С помощью нескольких рабочих постарше я через несколько минут успокоился и настоял на своем. Но после этого, вспоминая случившееся, не раз думал, а кто же больше пострадал? Парень, вынужденный выполнить распоряжение (кое-как помахав метелкой и тряпкой, насвистывая и посмеиваясь, ушел домой), или я, добившийся своего, но вышедший из цеха совершенно разбитым, потрясенным откровенной грубостью юноши и собственной беспомощностью, неумением держать себя в руках, с испорченным настроением? Безусловно, происшедшее негативно отразилось в значительно большей степени на мне. Бурная отрицательная реакция не способствовала разрешению конфликта, и без поддержки рабочего актива я бы с нарушителем дисциплины так быстро не справился. Кроме того, отрицательные эмоции подрывают здоровье человека. А у меня возникло сильное эмоциональное возбуждение, острый стресс. С виновника же случившегося как с гуся вода.

Невольно задумаешься, а можно ли было мне не выходить из себя, не кричать? И сам себе говоришь: конечно, можно. Надо было, например, в тех случаях, когда молодой рабочий отказался выполнять поручения, перекладывать его задания на других, на тех, кто его поддерживал. В этом случае он быстро потерял бы возможность опираться на товарищей, а следовательно, пропало бы чувство неуязвимости, вседозволенности. Но в любом случае мне не следовало кричать, можно было сдержаться, проявить выдержку. И невольно приходишь к выводу, что сильное эмоциональное возбуждение, стресс вызываются не обстоятельствами жизни, не грубостью подчиненного, не поведением окружающих, а только нашим отношением к случившемуся.

Что же такое стресс? Стрессом называется обширный круг неспецифических реакций в ответ на разнообразные экстремальные воздействия. Позднее термин “стресс” стал пользоваться для обозначения реакций организма на любое экстремальное воздействие. И бурная реакция, о которой рассказано выше, явилась стрессом, провоцирующим ряд заболеваний, подавленное настроение. Вялость, пассивность, бессонница – последствия хронического стресса. При очень сильном психическом воздействии на человека или при многократном, на протяжении длительного времени повторяющемся, слабом возникает **хронический** стресс.

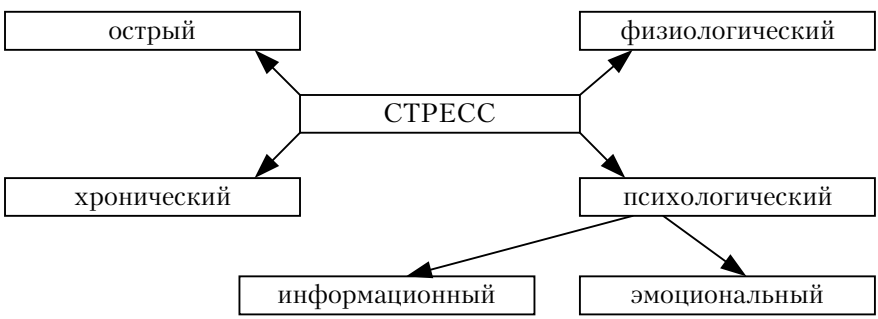
Помимо хронического существует острый стресс – результат сверхсильного нервного напряжения. Женщине сорока двух лет без подготов-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 170 12.01.00, 13:20

ки сообщили, что ее сын погиб в автомобильной катастрофе. У нее артериальное давление подскочило со 120 до 230 мм и осталось на этом уровне. Она стала инвалидом второй группы и не смогла работать. Чрезмерно сильный и продолжительный стресс может вызвать такую реакцию тревоги, что человек или животное погибают. Еще Авиценна (Ибн Сина) тысячу лет назад провел показательный эксперимент. Он привязал к двум столбам баранов. В нескольких метрах от одного из баранов был посажен на цепь волк. Через два дня баран, не выдержав опасного соседства, умер. Второе животное чувствовало себя прекрасно.

В зависимости от вида воздействия на человека возникает как ответная реакция физиологический стресс (на боль, холод, голод, недостаток воздуха) или психологический стресс (результат злости, обиды, зависти, испуга). Психологический стресс, в свою очередь, делится на информационный и эмоциональный.



Менеджер вернулся из отпуска, на рабочем столе три десятка газет, несколько журналов и пять книг. Что прочитать сразу, а что отложить "на потом"? Трудно решить. Это зависит от многих причин, которые заранее предусмотреть невозможно. Возникает неспецифическая реакция – информационный стресс.

Во время второй мировой войны жители городов прятались в подвалах. Они испытывали сильный эмоциональный стресс, который у большинства из них перешел в хронический. То же произошло со многими ленинградцами, перенесшими блокаду.

И тем не менее нельзя сказать, что стресс вреден для человека. Он необходим для адаптации организма к меняющимся условиям существования. Мало того, стресс оказывает благотворное влияние на человека, повышая его работоспособность, облегчая выход из экстремальных ситуаций. Во время этих ситуаций пробуждаются скрытые силы организма

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 171 12.01.00, 13:20

и человек уверенно оставляет позади трудности, которые в спокойной обстановке оказывались для него непреодолимыми. Организм положительно реагирует на легкий стресс от холода и пищевой стресс. Холодная температура и умеренное недоедание будят скрытые силы организма, активизируют его органы и системы, тонизируют человека.

Причины стресса

Среди влияний, укорачивающих жизнь,
преимущественное место занимают
страх, печаль, уныние, тоска,
малодушие, зависть, ненависть.
К Гуфеланд,
немецк. врач-клиницист

Одной из основных причин стресса является крушение иррациональных (утопических) убеждений. Девушкам с детских лет внушают в семье, в детском саду, в школе, что мужчина, будущий муж, должен быть сильным, смелым, добрым, умным. Об этом же она читает и в книгах. Но спутник жизни оказывается физически слабым, а при ближайшем знакомстве – и не очень умным. Молодой человек убежден, что женщина должна быть чистоплотной и аккуратной, он привык видеть такой свою мать. Однако молодая жена, придя домой, швыряет платье на один стул, кофту – на другой, а туфли разбрасывает по передней. Детей убеждают, что все люди честные и справедливые. Однако воспитательница в детском саду, а потом и мастер в ПТУ проявили очевидную нечестность, а в цеху завелся воришка. Молодой человек растерян. Очень неприятные последствия возникают при столкновении детских иллюзий со взрослой реальностью. Разрушаются убеждения, возникает устойчивый стресс.

Разрушенные иррациональные убеждения вызывают обиду, зависть, возмущение, патологическую ревность. Человек начинает ворчать, злиться. Перестает верить людям, подвергает сомнению честность любого поступка окружающих, постоянно обижается на близких, возмущается несправедливостью руководителей. Такие люди подрывают здоровье свое и близких.

Вторая причина стресса – возрастная. Немало молодых людей, придя на производство, мечтают о невероятной карьере и блестящих успехах, а

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 172 12.01.00, 13:20

когда выясняется, что их надежды нереальны, возникает стресс. Стресс от неудач и рухнувших надежд может быть особенно устойчивым. В середине жизни нередко выясняется, что намеченные рубежи либо не достигнуты, либо были намечены ошибочно. Наступает разочарование в жизни, которая прожита зря и от которой больше ждать нечего. Развивается стресс. И, наконец, после выхода на пенсию, особенно если не удалось воспитать любящих детей, гложет мысль: "Все позади, я никому не нужен". Нередкая причина стресса старших – духовная черствость, бездумность, ограниченность молодых людей в отношениях со взрослыми, близкими им людьми.

Еще одна из частых причин стресса – резкая смена эмоциональных состояний. Особенно часто это случается, когда радость сменяется сильным горем, т.е. возникает ситуация, которую И.П. Павлов называл "ошибкой".

Как это ни парадоксально, стресс может быть вызван и избытком положительных эмоций. Медикам известен "синдром Стендаля". Знакомясь во Флоренции с произведениями художников эпохи Возрождения, Стендаль потерял сознание. Несоизмеримый с возможностями человека объем положительных эмоций может вызвать шоковое состояние. По имени первого человека, случившееся с которым было изучено медиками, болезнь получила соответствующее название.

На возникновение стресса влияют служебное положение и темперамент руководителя. Проведенное на крупных предприятиях России исследование дало следующие результаты.

	Ежедневно испытывают стресс:	
	начальник цеха	директор завода
холерик	40 %	21 %
флегматик	20 %	16 %
сангвиник	13 %	5 %

Частота возникновения стресса зависит и от стиля руководства. При автократическом и авторитарном стилях у руководителя, жестко требующего, педантично заставляющего подчиненных выполнять все пункты инструкций, распоряжений, приказов, хотя лично для себя он не считает это обязательным, стресс возникает значительно чаще, чем у коллеги, демонстрирующего демократический и интегративный (соответствующий ситуации) стили управления.

Стремясь избежать стресса, следует полностью освободить себя от дел, которые могут выполнять подчиненные. Старайтесь не делать несколько дел одновременно. Избегайте мелких замечаний по несущественным вопросам. Не вмешивайтесь в дела подчиненных при каждом неверном действии

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 173 12.01.00, 13:20

или поступке. Недаром говорят: "Делать мелкие замечания – это привычка тех, кто нисколько или вовсе не отличается от посредственности".

И, наконец, частая причина стресса на производстве – чрезмерная физическая нагрузка или хроническая недогруженность, безделье. В последнем случае работник начинает чувствовать себя лишним, ненужным человеком, теряет самоуважение, страдает его достоинство.

Стадии стресса

Крылатый латинский афоризм: "От яйца до яблока". У римлян пир начинался с яиц, а кончался яблоками.

Существует несколько стадий развития стресса. Лиса подкрадывается к безмятежно ищущей в траве червячков курице. И вдруг курица настораживается. Она чувствует опасность, хотя почему и отчего еще не знает. Наступила первая стадия стресса – тревога. Но вот наседка увидела хищницу и бросилась наутек. Вторая стадия стресса – бегство или борьба. И третья стадия, которая, очевидно, будет иметь место только в случае, если удалось убежать или победить в борьбе, – истощение.

В стадии тревоги резко увеличивается приток адреналина в кровь, учащается сердцебиение, увеличивается количество сахара в крови, разогреваются мышцы, мобилизуются резервные силы организма и значительно повышается работоспособность человека, животного, сокращается щитовидная железа. Организм подготавливается к эффективной деятельности. Так происходит, например, когда стресс вызван опасной ситуацией, воздействием холода, воздержанием от принятия пищи. В этих случаях стресс "будит" скрытые силы организма, "призывая к оружию", увеличивая силу, скорость, гибкость движений, которые после ликвидации напряжения, вызванного перегрузками нервной системы, возвращаются к первоначальным величинам.

Стадия борьбы или бегства (иногда замирания, оцепенения) врожденная. Однако у человека эти формы реакции в ходе эволюции заторможены, и организм часто не может эффективно использовать выделившуюся в результате стресса энергию, что приводит к истощению нервной системы, к переутомлению, износу организма, стойкой патологии. При этом, кроме нервной, страдает скелетно-мышечная система. Мышцы на-

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 174 12.01.00, 13:20

прягаются, и кровоснабжение их возрастает. Сокращаются, например, мышцы спины с целью подготовки тела к быстрому рывку с места. Если при этом не происходит действия, а ситуация продолжает оставаться стрессовой, то в крови повышается содержание продуктов обмена веществ и индивид испытывает боль, в данном случае в пояснице.

Современная цивилизация нередко создает условия, при которых можно отказаться от борьбы, вести себя пассивно, а это наносит вред здоровью человека. Страдают сердце, кровеносные сосуды, желудок и другие органы и сосуды тела. Но в этом случае мы констатируем наличие не стрессовой, а дистрессовой эмоции. Если опасность, угроза, обида, обилие информации или, наоборот, полное ее отсутствие оказывают отрицательное, демобилизующее влияние на человека и его деятельность дезорганизуется, он подвергается влиянию дистресса.

Если же человек не капитулирует, не погружается в мир отрицательных переживаний, а активно борется, ищет пути преодоления возникающих трудностей, отрицательная эмоция не вредна. Расторможенность, энергичное противостояние трудностям, активная жизненная позиция благоприятны и с социальной, и с медицинской точек зрения. В концентрационных лагерях выживали активные борцы с несправедливостью, если, конечно, их физически не уничтожали.

И, наконец, третья стадия стресса – истощение. Перенесенное возбуждение, мобилизация и активизация на короткий срок всех сил организма, большой расход жизненной энергии требуют последующего восстановления. При остром или часто повторяющемся стрессе организм некоторое время не может восстановить необходимую для нормальной жизнедеятельности энергию и может развиться хронический стресс, вызывающий целую палитру заболеваний.

Заболевания, вызванные стрессом

Кто заражен страхом болезни, тот уже заражен болезнью страха.
М. Монтень

В настоящее время наблюдается рост числа заболеваний, вызванных стрессом. Это объясняется социальной напряженностью в стране: появившейся безработицей, постоянными задержками с выплатой зарпла-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 175 12.01.00, 13:20

ты, неуверенностью в завтрашнем дне, участившимися на этой почве конфликтами с подчиненными, разгулом преступности, постоянными локальными войнами. Следствием стресса могут стать неврозы, сердечно-сосудистая недостаточность, язвенная болезнь, сахарный диабет, экзема и другие болезни.

Частота неврозов за последние 60 лет возросла более чем в 20 раз, что является следствием, с одной стороны, ускорения темпа жизни, с другой – возросшей ответственности за результаты работы, за любое принятое решение. Положение усугубляется сложностью современной техники, с которой ежедневно контактирует домашняя хозяйка, рабочий, инженер, исследователь.

Невроз имеет три основные формы: неврастения, истерия и невроз навязчивых состояний. Неврастения у производственников, у руководителей всех рангов встречается наиболее часто. Она сопровождается повышенной раздражительностью, утомляемостью, подавленным настроением, физическим истощением.

Стресс воздействует на щитовидную железу, которая поддерживает иммунитет тела. Вот почему подверженный стрессорным реакциям человек часто болеет. Стресс не всегда приводит к заболеванию, но он, как правило, сопровождается болью в затылке, шее, животе, спине, глазных яблоках, тяжестью в желудке, а при очень сильных эмоциях – тошнотой, рвотой, обильным потоотделением, чувством усталости, дрожью в коленях.

Одна из важнейших функций стресса, помогающих человеку справиться с различными препятствиями, – обезболивание. Гипофиз выделяет бетаэндорфин и различные энкефалины, которые обладают морфиноподобным, обезболивающим действием. При воздействии стрессоров порог болевой чувствительности возрастает, и для ощущения боли требуется раздражитель значительно большей силы.

Стресс не только помогает преодолевать препятствия, но и предотвращает некоторые болезни, например, воспалительные процессы, аллергические реакции. Не случайно в ходе войн солдаты и офицеры редко болеют. Сидя в сырых окопах, форсируя реки в промозглые осенние и зимние дни, они очень редко простужаются. Существенную роль при этом играет увеличение корой надпочечников секреции противовоспалительных кортикоидов.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 176 12.01.00, 13:20

Избавление от неприятных последствий стресса

Счастлив тот, кто слыша хулу себе, может ею воспользоваться для исправления.
В. Шекспир

Люди давно заметили, что высокие мотивы, благородные цели, альтруизм снижают или вовсе избавляют человека от болезненных последствий стресса. В рассказе "Сверчок" И. Бунин повествует о том, как физически слабый крестьянин в буран заблудился в лесу. Сын, который был вместе с ним, через несколько часов блуждания по глубокому снегу отказался от поисков дороги и упал в снег. Шорник Илья, по прозвищу Сверчок, взвалил сына, который был на голову выше отца, на плечи и, проваливаясь в снег по колено, потащил его к жилью. Через несколько часов он вынес сына к деревне, но тот уже умер. "…Не пойму я того, – спросила кухарка, – как ты сам-то в такую страсть не замерз?" – "Не до того было, матушка, – ответил Сверчок". Вот именно, "не до того". Когда человек думает о спасении близких, старается оказать помощь другим людям, стремится к высокой цели, а не сосредоточивает всю свою деятельность на личном благополучии, он не испытывает неприятных последствий стресса.

В одном из концлагерей венгр Фэлуди организовал литературно-исторический кружок. После каторжной работы на лесоповале, изнуряющих голода и холода заключенные валились на нары. А несколько энтузиастов, превозмогая усталость, преодолевая сильное желание лечь и заснуть, занимались в кружке. Через год заключенные из партии, прибывшей в лагерь вместе с Фэлуди, умерли. Остались в живых только те, кто недосыпая, расширял свой кругозор, приобретал гуманитарные знания. Они ставили перед собой светлую цель, для достижения которой не жалели усилий, и, как это ни парадоксально, загружая себя дополнительной работой сверх всякой меры, остались живы. А вот когда человек сдается, пасует перед трудностями, обижается, ведет себя пассивно, он обязательно испытывает неприятные последствия стресса.

Вообще способность справиться с напряжением в течение нескольких минут – основное условие сохранения устойчивого жизненного тонуса и биологического здоровья. Чтобы избавиться от стресса, целесообразно плотно и вкусно поесть, особенно помогают мясо и острые приправы. Кроме того, хорошо успокаивают ритмичные жевательные движения. При-

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 177 12.01.00, 13:20

чем особенно ценно научиться нейтрализовать стресс в момент его "зарождения". В этом случае опасных последствий не бывает.

И никогда не забывайте, что источник стресса вы сами. Избежать неприятных последствий стресса можно, занимаясь физическим трудом, физкультурой, слушая музыку. Одним словом, отвлекаясь от причины, вызвавшей стресс, если мы не капитулируем, не погружаемся в мир отрицательных переживаний, негативная эмоция не вредна.

Есть такая индийская притча. У крестьянина сбежала единственная лошадь. Ему сочувствовало все село. "Как же ты теперь будешь жить? – сокрушались соседи. – Какое несчастье!" – "Ничего особого не случилось, – отвечал крестьянин, – сбежала лошадь, я ее найду". Через день лошадь вернулась и привела с собой крепкого жеребца. "Какое счастье, – радовались за земляка крестьяне. – Как тебе повезло!" "О чем вы, – недоумевал крестьянин. – Была одна лошадь, теперь две. Если не найдется хозяин, кормить придется обеих". Сын крестьянина поехал кататься на жеребце. Свалился и сломал ногу. "Ах, какое горе", – сочувствовали бедному отцу родственники и соседи. "О чем вы? – удивлялся тот. – Сын заболел, обычное дело. Полежит, выздоровеет". Через несколько дней началась война. Всех юношей забрали в армию, а парень со сломанной ногой остался дома. "Как тебе повезло!" – радовались и завидовали земляку односельчане. "Почему повезло? – удивлялся крестьянин. – Выздоровеет сын и его заберут".

Из этой притчи мы узнаем, как относились к родственнику и соседу крестьяне. Они переживали. Жили в мире эмоций. А герой рассказа жил спокойно, не отвлекаясь на переживания. Он просто анализировал случившееся и, если надо, принимал меры.

Привыкание к той или иной ситуации облегчает стресс. Готовясь к восхождению на Эверест, российские альпинисты привыкли дышать разреженным воздухом в барокамере. В результате на высоте более 8 тысяч метров, где воздух сильно разрежен, они шли без кислородных приборов и не испытывали стрессовых напряжений.

Человек, выросший в оранжерейных условиях, испытывает сильный стресс при простом конфликте с незнакомым человеком. Тот же, для кого такой конфликт не редкость, переносит его без последствий, переставая думать о случившемся сразу после ссоры. Иногда даже, наоборот, привычная ссора может предупредить стресс. Так, японки считают, что легкий скандал с детьми и мужем помогает избавиться от отрицательных эмоций.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 178 12.01.00, 13:20

Избавиться от тяжелых переживаний помогают утверждения или вопросы, которые страдающий может задавать самому себе: “Будет ли случившееся волновать меня через месяц, год?”, “Стоит ли это того, чтобы так переживать?”, “Наверное, стоит забыть это и надеяться на завтрашний день”, “Сейчас все выглядит плохо, но ведь завтра это пройдет”.

Очень хорошо при обиде, раздражении, возмущении переключить внимание, а для этого лучше всего совершить несколько разнородных действий. Например, медленно пройтись в одну и другую сторону, делая, скажем, на 2 шага вдох и на 4 шага выдох. При этом большее внимание следует обращать на выдох, который дает мягкий, успокаивающий эффект. Движение, дыхание, подсчет шагов целиком занимают внимание человека и быстро успокаивают его.

Самомассаж может погасить сильное эмоциональное напряжение. С этой целью хорошо выполнить поглаживание, растирание бровной области, шеи, челюстей, плеч, ступней ног. Но наибольшее количество биологически активных точек расположено в затылочной части головы. Круговые растирания ладонью этой области могут быстро успокоить, особенно если массируя думать о чем-то приятном.

Нередко специалисты-психиатры лучшим средством против депрессивных состояний называют секс. Он особенно помогает весной, когда традиционно не хватает витаминов, мало солнечного света, имеют место частые перепады температуры, ожидание близкого лета нарушается неожиданными холодами, выпадением снега. Занятия любовью стимулируют человека, поднимают тонус организма, являются прекрасным антидепрессантом.

Один из эффективных способов борьбы со стрессом применяет ставший благодаря своей коммерческой деятельности известным Жан Лапиколло. Пожалуй, его способ можно было бы назвать “Эффектом негативного внушения”. К ногам человека, стоящего на краю пропасти, привязываются резиновые жгуты или упругие лианы. Человек бросается или его сбрасывают в пропасть с большой высоты. Привязанные к ногам опоры, как пружина, возвращают его к месту старта. Мощная нервная встряска закаляет, упражняет человека, после нее повседневные стрессы кажутся пустяками, мелочью.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 179 12.01.00, 13:20

Станкин М.И.

Стресс и пол

Женщины смягчают нашу
нервозность, наш повышенный
индивидуализм; они возвращают нас в
лоно человеческого рода.
М. Баррес,
французский писатель

Женщину обычно дают в помощь мужчине, а я бы сделал наоборот: мужчин давал в помощь женщинам. У женщины много достоинств. В частности, она легче переносит стресс. В Финляндии проверили, как влияет стресс на реакции организма при длительном и интенсивном напряжении. Как сказывается длительное и интенсивное напряжение на мужчине и женщине? Есть ли здесь какая-нибудь разница? Если есть, с чем она связана, от чего зависит? Эти вопросы имеют большое практическое значение. Ответ на них поможет подготовить к противостоянию стрессу "слабый пол" и дифференцированно, с меньшей затратой нервной энергии вести представителей обоих полов на преодоление трудностей, препятствий.

Выпускные экзамены в средней школе Финляндии проводятся в течение недели, по 6 часов в день. Полученные оценки очень важны для будущей жизни. От них зависит возможность учиться в университете, увеличиваются или уменьшаются шансы добиться успеха в конкурентной борьбе за высокооплачиваемую должность. В день экзамена увеличивается выделение адреналина и у юношей, и у девушек. Но у девушек значительно меньше. А у 1/3 представителей прекрасного пола сдача экзамена вообще не влияла на выделение адреналина. Проверка показала, что низкая оценка не играла для них особой роли, не сказывалась на дальнейшей жизни, так как у них были другие жизненные цели: выйти замуж, создать семью.

Девушки в большей мере реагировали на экзамены, попадали в стрессовую ситуацию, когда мечтали о профессиональной карьере или когда экзамен был настолько сложным, что справиться с ним было можно только за счет максимального использования своих возможностей.

Но у юношей во всех случаях последствия экзамена сказывались в большей степени, так как они более прямолинейны, в значительно большей степени настроены на победу, профессиональная карьера для них не только престижна, но и жизненно необходима.

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 180 12.01.00, 13:20

Шведских исследователей интересовало, будет ли женщина, выполняющая мужскую работу, реагировать на стресс так же, как мужчина? У женщин-технологов с высшим образованием так же повышался при стрессе уровень гормонов в крови, как и у их коллег-мужчин. В раннем детстве интересы полов разнились. Девочки играли в куклы, мальчики поголовно были офицерами или генералами. Но годы и профессия разницу сгладили. В свободное от работы время у тех и других одинаковые интересы. Мало того, у мужчин отмечается некоторый рост чисто женских интересов, а у женщин - мужских.

А вот психологическая разница осталась. Мужчины преувеличивали свои успехи в труде, свои способности, внешний вид, место в коллективе. Женщины оценивали себя более адекватно. Женщины реагировали на стресс более разнообразно, использовали свои ресурсы более экономно. Видимо, это потому, что они не так честолюбивы, у них более широкая сфера интересов, они более ориентированы на взаимоотношения, чем на служебную карьеру.

Эти наблюдения подтверждены отечественными специалистами. При посещении с маленькими детьми поликлиники и особенно при осмотре ребенка врачом у обоих родителей увеличивалось выделение гормонов, но у мам и бабушек в значительно большей степени. Здесь, видимо, две причины. Во-первых, воспитание детей – компетенция в основном женщин, и, во-вторых, эстроген (женский половой гормон) препятствует выделению адреналина.

Таким образом, исследования подтвердили старые наблюдения: стресс зависит не от ситуации, а от того, как человек к этой ситуации относится. Шведские психологи предложили тест на интеллект 35-летним промышленным рабочим, мужчинам и женщинам. Уровень адреналина в крови поднимался только у мужчин. А результаты женщин при проверке на интеллект были не хуже, а даже несколько лучше, чем у мужчин. И опять женщины были удовлетворены работой, а мужчины надеялись, что удачная сдача экзамена позволит им добиться повышения по службе. Можно предположить, что при одинаковом отношении мужчин и женщин к экзамену имела бы место идентичная реакция на стрессовую ситуацию.

Однако есть мнение, что женщинам помогает преодолевать стресс гормон окситоцин. Он, как и адреналин, вырабатывается и у мужчин, и у женщин. Но в женском организме он усиливается половыми гормонами, а в мужском — подавляется. Он помогает женщинам эффективно снимать стресс. Кроме того, придя домой после работы, женщина занимается детьми или

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 181 12.01.00, 13:20

хозяйством, что также быстро отвлекает и успокаивает. Мужчины же чаще уединяются, что не способствует выходу из стрессовой ситуации.

Подводя итог, можно сказать, что легкий стресс играет положительную роль в жизни человека и животных, позволяя в короткие промежутки времени мобилизовать все силы организма на борьбу с опасностями, трудностями, препятствиями. Стресс позволяет обнаружить черты, свойства, которые в спокойной обстановке вообще не проявляются. Кратковременные отрицательные эмоции приносят пользу. Они мобилизуют внутреннюю энергию, помогают, преодолевая трудности, достигать цели и, таким образом, улучшают настроение и самочувствие человека.

Однако острый и хронический стрессы опасны для здоровья, для жизни. Их следует избегать, не допуская перенапряжения нервной системы, за которым неизбежно следуют многие заболевания. Сейчас принято считать, что 50% посетителей районных поликлиник нуждаются не столько во вмешательстве врача, сколько в помощи психолога.

Упражнение

Заполняйте прилагаемую таблицу ежедневно в течение недели по вечерам. Ставьте плюс против тех пунктов, на которые даете утвердительный ответ. Каждый плюс дает одно очко. В конце недели суммируйте итог.

Фактор риска	**Понедельник**	**Вторник**	**Среда**	**Четверг**	**Пятница**	**Суббота**	**Воскресенье**	**Очки**
1. Сон недостаточный или плохой								
2. Испорченное настроение по дороге на работу или домой								
3. Испорченное настроение на работе								
4. Неприятная работа								
5. Чрезмерный шум								
6. Более 3-х чашек крепкого кофе								
7. Более 10 сигарет								
8. Слишком много спиртного								
9. Слишком мало физической активности								
10. Слишком много съедено								

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 182 12.01.00, 13:20

Фактор риска	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье	Очки
11. Слишком много сладостей								
12. Личные проблемы								
13. Сверхурочная работа								
14. Испорченное настроение								
15. Сомнение в качестве своей работы								
16. Головная боль								
17. Сердечная слабость								
18. Боли в желудке								

1–20 очков. Положение нормальное. На всякий случай проверьте себя в течение еще одной недели, так как ваше субъективное восприятие "слишком много" или "слишком мало" может оказаться недостаточно объективным.

21–40 очков. Пока ситуация не слишком тревожная, но уже необходимо обратить внимание на пункты, давшие очки. В скором времени они могут перерасти в серьезную угрозу.

41–60 очков. Угроза налицо. Если в самое ближайшее время вы не предпримите решительных шагов к изменению своего образа жизни, то вас ожидают крупные неприятности.

Свыше 60 очков. Ваше здоровье в серьезнейшей опасности. Необходимо пункт за пунктом проанализировать заполненную вами таблицу и немедленно заняться своим здоровьем.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 183 12.01.00, 13:20

Станкин М.И.

СТРЕСС? ДА ЧТО ВЫ, АФФЕКТ!

«Невозможно сколько-нибудь долго добиваться успехов, набрасываясь на людей с бранью», - считает один из крупнейших менеджеров мира американец Ли Якокка. Раздражение, аффект недопустимы в поведении руководителя. Но решительность, твердость, обязательность необходимы. Тот же Якокка всегда придерживался принципов демократии, скажем, давал всем участникам любого совещания высказаться. Но только до момента принятия окончательного решения. Когда же этот момент наступал, действовал прямо по-чапаевски: «О'кей, я всех выслушал. А теперь послушайте, что мы будем делать...»[1].

Эмоция не подконтрольная сознанию

Тогда на землю я упал
И в исступленьи рыдал,
И грыз сырую грудь земли,
И слезы, слезы потекли
В нее горячею рекой...
М.Ю. Лермонтов

В приемной директора завода не протолкнуться. Встречи с «самим» ждало множество людей.

– Как он? – шепотом спросил сидящий у самой двери пожилой рабочий.

– Директор-то? А как накатит. Крутенек, накричать может. А того, кто помоложе, и по носу щелкнуть. Но отходчив. Оттает – душа человек, все твои грехи забудет, – ответил один из ожидающих.

– Отличный человек, – подключился к разговору другой посетитель. – А накричит, не беда. Брань на вороту не виснет.

Так ли это? Видимо, нет. Человек надолго сохраняет впечатление о пережитых неприятностях. Оскорбления не дают покоя, «теребят душу». Обиды напоминают о себе, оживают под воздействием обстоятельств, схожих ситуаций или просто так, без видимой причины.

[1] *Якокка Ли. Карьера менеджера. - М., 1990. - С. 77.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 184 12.01.00, 13:20

Унижения ухудшают настроение, а это немедленно сказывается на работе, на количестве произведенной продукции, на качестве труда. Грубое оскорбление, ЧП на производстве могут вызывать аффект, ситуацию, когда личность находится в плену своих переживаний и деятельность ее становится неэффективной или малоэффективной. Аффектом называется бурная кратковременная вспышка, вызванная резким изменением жизненно важных для индивида обстоятельств и приводящая к хаотическим движениям или оцепенению и изменению в деятельности внутренних органов и систем организма человека. Если стресс - состояние спада, подавленности нервной системы, то аффект более сильная, бурная эмоция взрывного характера, неподконтрольная сознанию.

Руководитель не может забывать, что в условиях угрозы жизни, оскорбления самолюбия большинство людей не могут работать устойчиво и продуктивно. По данным американской психологической ассоциации, в напряженных условиях боя только 25% солдат и офицеров действуют активно и адекватно на передовой. При этом надо учесть, что военнослужащих активно готовили к боевым действиям. Экстремальная ситуация для них не является неожиданной. В мирное время психическая неустойчивость особенно часто выявляется в аварийной обстановке. В результате аффекта возникает ажитация (беспокойство, тревога) или кратковременный ступор. Пульс при этом повышается до 160–180 ударов в минуту и выше. Эмоциональный тонус колеблется от сильной эмоциональной возбудимости до эмоциональной тупости.

Отличительные особенности аффектов

Доказывая свое мнение и опровергая
другие, если они ошибочны, будь сдержан
как в словах, так и в выражениях.
Ф. Честерфилд

Аффект характеризуется прежде всего большой интенсивностью и бурным внешним выражением. От грабителя или дикого зверя человек может в панике бежать, ни о чем не думая, выбирая далеко не самую безопасную дорогу, или застыть на месте в полном оцепенении. Как только на пульте управления одной из крупнейших ГЭС страны стали появляться сигналы,

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 185 12.01.00, 13:20

сообщающие о надвигающейся аварии, о возможном прекращении подачи энергии на важнейшие промышленные объекты области, дежурный оператор полностью отключился. Он перестал отвечать даже на телефонные звонки, не реагировал на действия окружающих, не отдавал никаких распоряжений. Оперативный дежурный молча покинул диспетчерскую и также не участвовал в предупреждении аварии. Оба они окончили институт с красными дипломами. Но один из них испытал ажитированную реакцию, другой - эмоциональный шок[1].

Аффект имеет диффузный характер. Он захватывает целиком всю личность. В частности, полностью попадает под влияние аффекта сознание. Его объем суживается и ограничивается очень небольшим количеством восприятий, тесно связанных с предметом или явлением, вызвавшим аффект. Сильный аффект может кардинально изменить направленность, установки личности и привычки поведения.

Аффект снижает сознательный контроль за собственными действиями. Человек не осознает, что он делает, не контролирует свои поступки, не способен держать себя в руках. Демонстрирует деструктивное поведение по отношению к окружающим. Сужение объема сознания происходит из-за освобождения подкорковых центров от сдерживающего и регулирующего влияния коры. В годы Великой Отечественной войны на мостике подлодки находилось несколько человек.

– Мина по носу, – доложил сигнальщик.

– Право на борт! – мгновенно среагировал вахтенный офицер. А все остальные, находящиеся на мостике, оцепенели. Они не только не отреагировали на опасность, но и не могли вспомнить детали случившегося в дальнейшем. И это можно считать благополучным исходом. Ведь при неблагоприятных обстоятельствах кратковременные аффективные реакции могут приводить к глубоким психическим нарушениям, а иногда и к болезни.

Характерная черта аффекта – его кратковременность. Как каждое чрезмерно интенсивное психическое состояние, аффект не может длиться долго. Бурная вспышка заканчивается умиротворением и покоем, реже переходит в психическое расстройство, в длительную обиду на виновника аффекта.

[1] *Лебедев В.И. Психология в управлении. - М., 1990. - С. 52.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 186 12.01.00, 13:20

Причины аффекта

Гнусному и доброта, и мудрость кажутся гнусными; грязь и только грязь по вкусу.
В. Шекспир

Наиболее частая причина аффекта – неожиданное экстремальное воздействие. Эта причина может выбить из колеи даже очень сильного, опытного человека, закаленного представителя опасной профессии. В 1972 г. американский «боинг» с несколькими сотнями пассажиров на борту шел на посадку и вдруг, не доходя 1,5 км до аэродрома, задрал нос и с высоты 100–150 м упал на жилые дома в районе аэропорта и взорвался. Экипаж и пассажиры погибли. Что же произошло?

Готовясь к посадке, пилот выдвинул интерцепторы - пластины, помогающие гасить скорость. В этот момент руководитель полетов резко потребовал идти на второй круг, так как посадочная полоса оказалась занятой. Летчик не ожидал этого приказа, его ошеломил тон руководителя, и он включил двигатели на полную мощность, забыв убрать интерцепторы. Этот случай еще раз показывает, как осторожно следует отдавать приказания в экстремальной обстановке.

Одна из причин аффекта – неподготовленность отдельных представителей коллектива, персонала организации в целом. Военные историки давно отмечают, что обстрелянные солдаты реже испытывают аффект и не так часто гибнут, как молодые, недостаточно обученные призывники. Аффект заставляет новичка забывать обо всем на свете и убегать из-под обстрела, вместо того чтобы укрыться от пуль и снарядов в естественной или искусственной нише или пропустить стреляющую боевую машину через себя.

Представителей большинства профессий, начиная от учителей, врачей и кончая милиционерами, пожарниками, военнослужащими, необходимо учить вести себя в экстремальных ситуациях, многократно их проигрывая. Значительно чаще, чем у других, аффект возникает у представителей слабого темперамента. Большая эмоциональная возбудимость, слабость процесса торможения не позволяют меланхоликам сопротивляться сильным раздражителям. Для меланхолика воздействие сильного раздражителя чаще, чем у представителей других темпераментов, вызывает различные нарушения поведения. Положение усугубляется тем, что между силой и чувствительностью нервной системы существует тесная связь.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 187 12.01.00, 13:20

Чем слабее нервная система, тем она чувствительнее, и, стало быть, меланхолик тоньше чувствует раздражители, они производят на него большее впечатление, чаще выбивают из колеи, доводят до состояния аффекта. Известный румынский психолог Я. Стреляу установил, что у испытуемых со слабой нервной системой (высокореактивных) в угрожающей ситуации отмечается определенная дезорганизация поведения и снижаются результаты выполняемой работы. Представители сильной нервной системы реагируют на такую ситуацию спокойнее и, если она не вызывает аффекта, могут даже добиться более высоких результатов в труде[1].

Одна из причин аффекта – фрустрация (психическое состояние, результат реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели). Фрустрация появляется тогда, когда не исполняются определенные ожидания, и человек переживает разочарование. Фрустрация вызывает гнев и агрессию, а эти эмоции могут перейти во враждебность, которую невозможно контролировать, и таким образом вызвать аффект.

И, конечно, причиной аффекта могут стать переутомление, нарушение ритма сна и бодрствования, болезненное состояние.

Аффект и здоровье

Надо непременно встряхивать себя физически,
чтобы быть здоровым нравственно.
Л.Н. Толстой

Многочисленные исследования, проведенные на больных гипертонической болезнью, молодых и пожилых, показали, что одной из основных причин болезни является частая злость и сопутствующая ей активация симпатической нервной системы. Усиливает болезнь, ускоряет ее возникновение и осложняет процесс ее протекания сдерживание проявления злости, неумение выразить свой гнев. Таким образом, если подавляется внешнее выражение аффекта, то усиливается его физиологическое проявление. И, наоборот, если человек правильно выражает аффект внешне, выплескивает излишнюю энергию – уменьшается негативное воздействие раздражения на кровеносную систему. К сожалению, в процессе социали-

[1] *Стреляу Я. Роль темперамента в психическом развитии. - М., 1982. - С. 189.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 188 12.01.00, 13:20

зации люди отвыкли от открытого выражения аффекта. Возник конфликт между стремлением выразить и необходимостью подавить экспрессию, отрицательно сказывающийся на здоровье человека. Правда, есть мнение, что взаимодействие между аффектом и гипертонией другое. Сторонники этой точки зрения утверждают, что чем выше кровяное давление индивида, тем более характерны для него частые аффекты.

Так или иначе, но доказана прямая связь аффекта и гипертонии. Но и это не все. Аффекты вызывают ишемическую болезнь сердца, инфаркты. В 60-х гг. XX века И. Фридман с сотрудниками установил, что к сердечно-сосудистым заболеваниям предрасполагают не столько характер питания или уровень двигательной активности, как считали раньше, сколько личностный стиль поведения, выражающийся в повышенной агрессивности, враждебности, высоких амбициях, частых аффектах[1].

Эксперименты проводились на крысах. Электрические стимуляторы вызывали у подопытных крыс состояние ярости. Вскрытие показало бледную окраску печени как результат аффектов, стимулирующих симпатическую нервную систему.

Сердечно-сосудистые заболевания обостряются в связи с тем, что аффект отводит кровь от органов пищеварения. А это приводит к дистрофии печени. Печень же удаляет холестерин из крови. При больной печени повышается уровень холестерина в крови. Холестерин откладывается на стенках коронарной артерии и затрудняет питание сердечной мышцы кислородом и питательными веществами, что создает угрозу для жизни, вызывая стенокардию, и может привести к инфаркту.

Были обследованы 255 мужчин-врачей, 25 лет назад окончивших институт и заполнявших в то время «Опросник враждебности». Те, у кого враждебность в годы учебы в институте была средней или низкой, заболевали ишемической болезнью в 6 раз реже, чем те, у кого враждебность была высокой. Были обследованы 424 пациента. У 204 из них (48%) выявлен атеросклероз коронарных сосудов. Но у пациентов с выраженной враждебностью атеросклероз коронарных сосудов имел место в 70% случаев[2].

Очевидно, что неспособность и неготовность выразить свой гнев, сдерживание враждебных чувств ведет к сердечно-сосудистым заболеваниям у многих обидчивых людей.

---

[1] Freedman J., Wallington A. Compliance without pressure: The effect of guilt. - Journal of Personality and Social Psychology. 1967, W - 7 (2), 117—124.

[2] МакКей М., Роджерс П. и др. Укрощение гнева. - СПб., 1997. - С. 40.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 189 12.01.00, 13:20

Одна из мишеней аффекта – желудок. Следствие аффекта – усиленное выделение желудочного сока. А гиперсекреция желудка нарушает пищеварение, вызывает язвенную болезнь, гастриты, колиты. Аффект оказывает еще и опосредованное влияние на организм. Озлобленные люди часто болеют, подвержены многим видам заболеваний. Многочисленные исследования Р. Орнстейна показали, что злокачественные опухоли, туберкулез, артриты, осложнения во время беременности чаще имеют место у злобных людей, часто впадающих в состояние аффекта. Такие люди не только чаще болеют, но и умирают раньше других[1].

Аффект и поведение личности

В страданиях единственный исход –
по мере сил не замечать невзгод.
В. Шекспир

Можно ли предупредить аффект? Как целесообразно вести себя в конфликтной ситуации? На эти непростые вопросы отвечают результаты исследований последних лет.

За рубежом немало сторонников так называемой «вентиляционной» теории. С их точки зрения отрицательные эмоции генетически обусловлены, и аффект требует разрядки. Сторонники этой теории японцы устраивают специальные помещения, где взволнованный рабочий может поколотить чучело начальника, покричать на него, побросать в портрет мастера, директора тухлые яйца, комки грязи. В магазинах западных стран можно купить за бесценок бракованные чашки, тарелки, которые, рассердившись на супруга, можно разбить, швыряя на пол, в стену. Ряд пособий рекомендуют кричать, выплескивая злобу в безлюдных местах.

Мы не можем согласиться со сторонниками этой теории. Раздражение, крик повышают содержание в крови норэпинефрина. А норэпинефрин повышает диастолическое давление крови, сужая периферические кровеносные сосуды. Распаляя себя гневом, яростью человек кумулирует реакцию со стороны сердца, кровеносных сосудов, стимулирует подъем артериального давления. За «разрядку» приходится платить своим здоровьем.

[1] *Ornstein R., Galin D. Physiological studies of consciojness. - In: P.R. Lee, R.E. Ornstein, D. Galin. New York Viking, 1976.*

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 190 12.01.00, 13:20

С точки зрения физиологии, аффект объясняется появлением в коре головного мозга ярко выраженного очага доминантного возбуждения, тормозящего нервные процессы в других участках коры. От этого и происходит «сужение сознания», т.е. сознание отражает только то, что вызвало аффект.

Сторонники теории «смещения» предлагают изливать гнев на «более подходящую мишень». Раздражение на начальника изливать на подчиненного. Ярость, адресованную подчиненному, переадресовать домашнему животному. И с этой рекомендацией мы не согласны. Это временное ослабление напряжения, не помогающее решить проблему, не гасящее конфликт с конкретным человеком, чаще всего не гасящее раздражение, не позволяющее успокоиться, а, главное, наносящее незаслуженную обиду невинному человеку или животному.

Как укреплять психологическую устойчивость

Сознание своего достоинства делает умного человека более скромным, но вместе с тем и более стойким.
Ф. Честерфилд

Преодолеть аффект возможно, как правило, только на стадии его возникновения, другими словами, препятствуя его возникновению. Это достигается привычкой избегания вызывающих аффект ситуаций, представлением о тяжести его последствий, выполнением отвлекающих действий, способностью относиться к экстремальным ситуациям с юмором. Трудно, но можно приучить себя не проявлять сильные эмоции в поведении. Если же эмоции постоянно проявляются, они затягиваются и обостряются. Затягивая раздражение, мы его усиливаем, и последствия аффекта становятся все более тяжелыми. Особенно если злость направлена на людей. Люди зеркально относятся друг к другу, и можно ожидать бурной реакции, отпора окружающих.

Укрепляя здоровье, готовясь к неизбежным жизненным бурям, – поддерживайте физическую выносливость. При аффекте происходят те же сдвиги в организме, что и при тяжелой физической работе. Тренирован-

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 191 12.01.00, 13:21

ный спортсмен привык выдерживать большие физические нагрузки и сравнительно легко переносит сильные эмоциональные потрясения.

Эффективный прием снятия напряжения и восстановления гомеостатического баланса - дыхание. Глубокое дыхание снабжает организм кислородом и освобождает его от углекислого газа. Продолжительный выдох усиливает успокаивающий эффект. Для снятия напряжения следует сделать вдох (2–3 с), затем задержать дыхание и думать о неприятностях, беде, злом человеке, т.е. о том, что вывело вас из себя (4–6 с). Продолжая думать о неприятностях, выдувайте их из себя, с силой выдыхая воздух до возможного предела, 3–4 с не дышите. Повторите дыхательные упражнения, вспоминая неприятности, пока не избавитесь от тягостных мыслей. Повторите упражнения несколько раз. Сделайте глубокий выдох и перейдите на обычное дыхание. Еще лучше, если есть возможность пройтись, делая вдох и выдох на определенное число шагов, считая их про себя.

Эффективным средством предупреждения аффектов являются приемы преднамеренной регуляции эмоциональных состояний. Работа руководителя, менеджера изобилует сильными эмоциями, которых не всегда можно избежать, а они могут повысить эффективность деятельности или, что бывает чаще, привести к нервному срыву. К эти приемам относится умение произвольно переключать внимание, задерживать выразительные движения, свойственные эмоциональным переживаниям, использовать специальные виды успокаивающего массажа, воздействуя на различные анализаторы цветом, музыкой, словом.

Надо уметь произвольно переключать внимание. Перед выступлением на ответственном совещании, беседой с бастующими шахтерами, ликвидацией ЧП полезно почитать любимые стихи, побеседовать с товарищами на посторонние темы, сыграть партию в шахматы, в бильярд. Путей переключения внимания много. Важно помнить, что нужно приучить себя отвлекаться от мыслей о том, что за тобой наблюдают, что предстоит трудная борьба. Сразу это не получается и только после ряда попыток становится привычкой. Однако надо иметь в виду, что перед решающей борьбой или выступлением отвлекаться нельзя. Непосредственно перед мысленным или реальным действием необходимо целиком сосредоточиться на нем.

Надо уметь задерживать выразительные движения. Эмоции связаны с внешним выражением переживаемых состояний. С целью регуляции эмоциональных состояний целесообразно научиться намеренно подавлять внешние эмоциональные реакции. Задерживая смех или улыбку, мы можем подавить

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 192 12.01.00, 13:21

порыв веселья. Опечаленный, расстроенный руководитель может заставить себя гордо расправить плечи, улыбнуться – и на душе становится веселее. Если мышцы скованны, лицо напряжено, начальник испугался встречи с раздраженными рабочими, инспекцией – рекомендуется расслабить мышцы, заставить себя улыбнуться визави. Это успокаивает, избавляет от эмоционального напряжения.

Произвольно сдерживать выразительные движения легче при взгляде на спокойно ведущих себя людей. Радость, горе и другие эмоции передаются окружающим. Если вы нервничаете, хорошо обменяться несколькими фразами с товарищем, спокойно относящимся к случившемуся. И наоборот, при усталости от меланхолии избавляет присутствие возбужденных, смеющихся коллег, близких, веселое общество.

С целью контроля над эмоциями целесообразно овладеть специальными видами успокаивающего и возбуждающего массажа. Успокаивающий массаж (поглаживания, потряхивания) вызывает приятное ощущение облегчения, избавляет от чрезмерного напряжения, например перед выступлением. Возбуждающий массаж применяется в тех случаях, когда у руководителя подавленное настроение, угнетенное состояние. В основном это энергичные движения, выполняемые с помощью массажиста с целью растягивания и разогревания у массируемого связок, мышц, суставов, и ударные приемы. Такой массаж придает бодрость, энергию, готовность к активной деятельности. Значительную часть приемов успокаивающего и возбуждающего массажа можно научиться делать самостоятельно, без помощи массажиста или товарищей.

Один из путей регуляции эмоций – воздействие на различные анализаторы. Ощущения и восприятия связаны с приятными и неприятными переживаниями. Красный цвет возбуждает человека, синий и зеленый – успокаивают. Черный – угнетает нервную систему. Взгляд вдаль, перспектива, морской горизонт снижают нервное напряжение, успокаивают. Замкнутый горизонт, ущелье в горах, городская улица с высокими зданиями вдоль тротуаров усиливают состояние напряжения, угнетают. Мелодичная музыка, пение птиц снижают напряжение, джазовая музыка, быстрый танец, бравурный марш – возбуждают. Часто даже говорят: «радостная песня», «бодрый марш» – наоборот, «печальная мелодия». Крепкий запах, острая еда эмоционально возбуждают, а тихие, ритмичные раздражители могут даже усыпить.

Если на собрании, совещании, инструктаже шумно, то в состоянии возбуждения не нужно прислушиваться к разговорам окружающих. При-

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 193 12.01.00, 13:21

учайте себя в такой обстановке внимательно слушать спокойный голос выступающего или вспоминать любимый мотив, стихотворение, интересную книгу и т.п.

На эмоциональное состояние можно воздействовать и словом. Специалисты-психологи нередко внушают себе: «То, что я задумал, выполню!», «Я могу!», «Я добьюсь!», «Я совершенно спокоен!», «Разговаривать спокойно, не поддаваться на провокацию!», «Молчать, молчать!», «Я буду слушать собеседника, не перебивая, как бы трудно мне это не было!», «Меня не выведут из себя никакие замечания окружающих!», «Я ни при каких обстоятельствах не буду повышать голос». И делается это повторение заученных формул до тех пор, пока уверенность становится непоколебимой, не остается ни тени сомнений в возможности справиться с собой, вести себя в соответствии с самовнушением.

С целью контроля над эмоциональным состоянием полезно усвоить несколько простейших упражнений медитации (концентрация внутренне направленного внимания, достигаемая мышечным расслаблением и эмоциональным покоем). Одно из этих упражнений «Мысленная прогулка по своему телу». Выполняя его, последовательно переводите внимание с одной части тела на другую. Начинайте с пальцев ног. Последовательно пройдите по всему телу вверх, к голове. Задерживайтесь на каждой точке 10–12 с. Старайтесь не представлять каждую часть тела, а фокусировать на ней внимание так, как будто ваше сознание объединилось с этой частью тела, слилось с ней в одно целое. Вначале вы будете часто отвлекаться, контроль над сознанием будет давать сбои. Но при ежедневных занятиях медитацией утром и вечером через 2–3 недели упражнение станет выполняться без ошибок, и частоту занятий можно уменьшить.

Дополняя медитацию, можно носить резиновое кольцо на запястье или постоянно иметь в кармане дорожный знак «Стоп». Прикосновения к кольцу или дорожному знаку стимулируют потребность вести себя сдержанно.

В исключительных ситуациях аффект мобилизует все силы организма на борьбу с трудностями и может быть полезным.

Есть люди, не испытывающие аффекта в самых сложных ситуациях. Чем они отличаются от других? Высокой культурой поведения. Для того, чтобы преодолеть «сужение сознания», необходимо воспитывать у себя самообладание и выдержку. Люди, особенно дети, нередко сознательно впадают в состояние аффекта. Рвут рубашку на груди, начинают

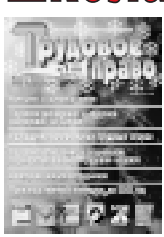
Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 194 12.01.00, 13:21

драться, будучи уверены в своей безнаказанности, с целью воздействия на близких, на окружающих. Чем образованнее и культурнее человек, тем реже он допускает состояние аффекта. Как правило, такой человек не теряет контроль над своими действиями, в любой ситуации демонстрирует высокую культуру поведения.

Деловые журналы издательского дома
"Бизнес-школа "Интел-Синтез"

Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" -
71852; 70855; 72035;
по Объединенному
каталогу - 29431; 29432.



Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" -
47489; 47490;
по Объединенному
каталогу - 40610; 29427.

Подписные индексы:
по каталогу "Роспечати" -
72034; 71851;
по Объединенному
каталогу - 45136; 29430.

Подписной индекс
по Объединенному
каталогу - 45192; 29426.

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 195 12.01.00, 13:21

Станкин М.И.

ХАРАКТЕР – ВНУТРЕННИЙ ФАТУМ ЛИЧНОСТИ?

Талант зреет в тиши, характер
закаляется в бурях жизни.
И. Гёте

Во взаимодействии человека со средой, с другими людьми выявляется множество его индивидуально-психологических особенностей. Многие из них несущественны, кратковременны или не влияют на его отношение к окружающему миру, например бодрость и веселость при встрече с понравившимся молодым человеком, девушкой. Но есть у каждого человека и такие индивидуально-психологические черты, которые проявляются постоянно и отличают одну личность от другой. Это черты характера, выраженные отчетливо, определяющие одна другую и характеризующие стиль действий и отношений к окружающим обстоятельствам и людям. Характер, о котором пойдет речь в настоящей статье, – это основной психический склад человека.

Сильные характеры

Власть над собой – самая высшая
власть, порабощенность своими
страстями – самое страшное рабство.
Сенека

В первые дни Великой Отечественной войны в Москве из мастеров спорта – добровольцев были созданы два истребительных батальона, из которых позднее сформировалась отдельная мотострелковая бригада особого назначения (ОМСБОН). Бойцы ОМСБОНа делали рейды в тыл к фашистам, проявляли чудеса героизма и мужества. В одном из боев группа спортсменов была отрезана карателями от своих и после затяжных боев слилась с партизанским отрядом Д. Медведева. Многократный абсолютный чемпион Советского Союза по боксу Н. Королев стал адъютантом командира.

Однажды раненого Медведева Королев выносил на себе несколько километров. А партизанский командир был ростом около 2 метров и соответственно весил. Случилась беда. Когда оба решили, что опасность

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 196 12.01.00, 13:21

уже позади, они, миновав перелесок, вышли прямо на немецкий блиндаж. У блиндажа стояли два солдата и офицер, который потребовал от Королева положить раненого на землю и, подняв руки вверх, подойти к нему. Королев поднял руки и пошел "сдаваться". "Голову сверлила мысль, – рассказывал он много позднее автору, – только бы понял командир, только бы не выстрелил в спину".

Подойдя к врагам, боксер отдал свой автомат офицеру. Тот спустился в блиндаж и стал звонить по полевому телефону. Королев нокаутировал обоих солдат. Вырвал из-за пояса у ближайшего из них гранату и швырнул в блиндаж. Собрал оружие убитых, взвалил на себя Медведева и через несколько часов вышел к своим. За этот подвиг он был награжден первым орденом Боевого Красного Знамени.

Конечно, физическая сила и спортивная закалка сыграли здесь свою роль. Но главное – характер командира и бойца: первый сдержался и не принял скороспелого решения; второй, рискуя жизнью, подошел вплотную к врагам и, не колеблясь, вступил в неравную борьбу. Так поступают только люди с сильными характерами.

Характером называется совокупность устойчивых особенностей личности, определяющих поведение человека, проявляющихся в его поступках и отличающих одного человека от другого.

История вопроса

Человек является на свет со многими наклонностями и чертами характера, развитие которых в очень значительной степени зависит от окружающих условий.
А. Бебель

Парадоксально, но факт, что требовательный к себе, упорный и настойчивый человек, ученый с сильной волей И. Кант считал, что характер неизменен. В нем нельзя изменить ни единой черточки. Развивая эту мысль, А. Шопенгауэр утверждал, что можно обмануть человека и добиться, что он сделает то, что тебе нужно, но изменить его характер невозможно. Можно, скажем, убедить начальника, что для успешного решения данной задачи целесообразно проявить внимание к подчиненному, но

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 197 12.01.00, 13:21

кардинально изменить его отношение к людям нельзя. Этот начальник не станет добрее, мягче, внимательнее к подчиненным, если эти черты не заложены в нем от рождения. “Если бы человек мог усовершенствовать характер, – считал Шопенгауэр, – то отцы и деды были бы добродетельнее детей и внуков. А этого нет. Мало того, если человек проявил подлость, он навсегда теряет доверие окружающих. А это еще одно свидетельство того, что характер неизменен”.

Смягчал позицию коллег Г. Спенсер. Он считал, что время и среда могут изменить характер потомков, но для этого требуются сотни лет. Ведь характер, по его мнению, завещан предками. Это тысячелетний опыт прародителей, запечатленный в мозгу.

Резко выступил против предшественников математик-философ, французский ученый Ж. Пэйо. “То, что старшие не лучше своих детей, – говорил Пэйо, – значит не то, что нельзя изменить характер, а только то, что к этому не стремятся; никто не будет отрицать, что трус может проявить храбрость, защищая своего любимого ребенка или отстаивая свое богатство”. Но если можно изменить характер хотя бы на десять минут, то где же пресловутая неизменность характера? Характер, способный переродиться на мгновение, не есть неизменный характер, а значит, руководитель может ставить перед собой задачи воспитания характеров подчиненных.

Однако поставить задачу легко, добиться ее успешного решения много труднее. Очень опасно считать изменение характера легким делом. Не добившись успеха, люди отчаиваются и считают совершенствование характера делом безнадежным. Изменение характера – дело долгое, трудное, оно требует терпения и труда. Прав был Г. Плеханов, утверждая, что характер человека изменяется в зависимости от окружающей его обстановки.

Социальное и биологическое в характере

Упражнения, друзья, дают больше,
чем хорошее природное дарование.
Протагор,
древнегреческий философ

До сего времени нередко говорят о фатальной предопределенности характера. Но это не так. Характер не врожден. Сензитивный период

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 198 12.01.00, 13:21

формирования характера от 2 - 3 до 8 - 10 лет. Однако задатки и в первую очередь особенности нервной системы сказываются на его проявлениях и влияют на формирование его индивидуальных особенностей. Так, два человека с сильным характером могут не походить друг на друга, резко отличаться один от другого. Но один из них может быть горячим, порывистым, а другой – спокойным, рассудительным. Характер проявляется и формируется в делах и поступках человека. Ни одна из идейных, моральных или волевых черт характера не является врожденной. Ни одна способность не передается по наследству.

Однако проведенные нами опросы начальников цехов, директоров заводов и их заместителей (всего 980 человек) показали, что их мнения по этому вопросу неодинаковы. Меньшинство (226 опрошенных) считают главным не врожденные качества, а трудолюбие и прилежание, которые формируются при жизни. Большинство же уверены, что природные данные – основа успехов в управлении людьми. Конечно, темперамент влияет на контакты руководителя с подчиненными. Но он не детерминирует достижения человека в управлении людьми.

В то же время надо иметь в виду, что, например, быстрота реакции имеет врожденную основу. Она определяется латентным периодом, связанным с задержкой сигнала в синапсе, а эта задержка почти не поддается тренировке, так как определяется биохимическими процессами. Также очень трудно поддается коррекции частота движений. Но все это играет большую роль не в работе с персоналом, а в производительном труде, в работе на станке.

Таким образом, не отрицая роли задатков в работе менеджера, мы говорим, что главное – не биологические, а социальные особенности личности руководителя. При настойчивости, упорстве, трудолюбии, систематической работе с литературой, изучении опыта коллег определенных успехов в работе с отдельными людьми и коллективами добьется каждый интеллектуально и физически здоровый человек.

Нет таких биологических показателей, по которым можно было бы однозначно определить характер человека. Человек способен сформировать у себя любой характер. Надо поверить, что это возможно. И взяться за себя сейчас же, не откладывая. Начинаете думать, когда начать, – ничего не получится. Человек становится другим, приобретает сильный характер только когда понимает, что за свою жизнь, за каждый свой поступок отвечает он сам, а не жизненные обстоятельства, не другие люди.

С полным архивом статей журнала [redacted] Вы можите ознакомиться на нашем сайте: www.TOP-PERSONAL.ru

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 199 12.01.00, 13:21

Станкин М.И.

Выразительные признаки характера

Когда глаза говорят одно, а язык другое,
опытный человек больше верит первым.
Р. Эмерсон, американский философ

Структура характера: отношение к труду /к своему делу/ — трудолюбие — лень, аккуратность — небрежность, энтузиазм — безразличие к труду; межличностные отношения: общительность — замкнутость, коллективизм — индивидуализм, вежливость — грубость, правдивость — лживость; отношение к себе: требовательность — самоуспокоенность, самомнение — самокритичность, скромность — высокомерие и др.

О характере человека говорят его поза, походка, жесты, мимика. Так, поза, при которой одна рука засунута в карман или за обшлаг пиджака, а другая жестикулирует, голова приподнята, называется "дуче Муссолини". Эта поза говорит о высокомерии, надменности. Контактируя с таким человеком, держитесь с достоинством и уверенностью. Не раздражайтесь. Старайтесь перевести разговор на темы, в которых собеседник не компетентен.

Если визави сидит верхом, лицом к спинке стула, скрестил руки и положил на них голову, т.е. занял "круговую оборону", он необщителен, замкнут, агрессивен. Разговаривать с таким человеком лучше стоя, обращаясь к нему сверху вниз, или встать сзади, вынуждая его выйти из укрытия.

Если человек сидит или стоит прямо, внимательно слушает собеседника, не перебивая его, идет уверенно, твердо ставя ногу, не горбясь, не размахивая руками, можно предположить, что он воспитан, организован, дисциплинирован, уверен в себе. Также об уверенности в себе говорит прямой зрительный контакт, благожелательное отношение к словам собеседника.

У агрессивного человека взгляд напряженный, силовой. У подозрительного, недоверчивого – взгляд искоса, украдкой. Сжатые без нервных напряжений губы говорят об аккуратности. Губы поданы вперед, нервно подрагивают – демонстрация слабого характера, обидчивости, плаксивости. Нижняя губа опущена и выпячена, взгляд прищуренный, свысока – свидетельство брезгливости.

Если при улыбке морщится нос, это говорит о кокетливости, сентиментальности. Если смеясь доброй шутке, человек закрывает глаза,

Подписные индексы журнала [redacted] по каталогу «Роспечать» (подписной индекс – 71852) по Объединенному каталогу (подписной индекс – 29432)

Ïñèõ_óïðàâëåíèÿ_2002.p65 200 12.01.00, 13:21